

DANIELA YURI ICHIKAWA

ANÁLISE DA RETENÇÃO DE CLIENTES EM UMA *STARTUP* DA INDÚSTRIA
ALIMENTÍCIA

Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para obtenção do Diploma
de Engenheira de Produção

São Paulo

2017

DANIELA YURI ICHIKAWA

ANÁLISE DA RETENÇÃO DE CLIENTES EM UMA *STARTUP* DA INDÚSTRIA
ALIMENTÍCIA

Trabalho de Formatura apresentado à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para obtenção do Diploma
de Engenheira de Produção

Orientador: Professor Doutor Fernando Tobal Berssaneti

São Paulo

2017

Catálogo-na-publicação

Ichikawa, Daniela Yuri

ANÁLISE DA RETENÇÃO DE CLIENTES EM UMA STARTUP DA
INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA / D. Y. Ichikawa -- São Paulo, 2017.
103 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Retenção de clientes 2.Segmentação de clientes 3.Pesquisa quantitativa
e qualitativa 4.Gestão de processos 5.Ciclo PDCA I.Universidade de São
Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Dedico este trabalho a todos que, de alguma forma, contribuíram para sua realização.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado me incentivando a ser o meu melhor. Às minhas irmãs, que me apoiaram quando ninguém mais o fez.

A todos os professores da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo que dedicaram seu tempo para dividir seus conhecimentos comigo. Agradeço principalmente ao meu orientador, Professor Doutor Fernando Tobal Berssaneti por todo o suporte ao longo da realização deste trabalho, sempre disposto a me ajudar quando foi solicitado.

Agradeço também aos amigos que fiz durante todos esses anos de vida politécnica, por todos os momentos divididos com vocês, que tornaram a faculdade mais leve e alegre, mesmo em tempos de dificuldade. À Cris e ao Osni, que sempre compartilharam seus sábios conselhos.

Ao Raphael que não deixou de acreditar em mim, mesmo quando nem eu acreditava.

A todos vocês, que também participaram dessa conquista, o meu mais sincero obrigada.

“Let us remember: one book, one pen, one child and one teacher can change the world”

(Malala Yousafzai)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo fazer uma análise da retenção de consumidores em uma *startup* da indústria alimentícia. A empresa nasceu em 2015 e, desde então, procura oferecer uma alimentação prática e saudável aos seus clientes. Apesar de ter muitos registros na literatura dos benefícios de possuir clientes fiéis a sua marca, esse assunto ainda é pouco explorado na empresa em questão. A *startup* apresenta certa deficiência no relacionamento com os consumidores, sendo que ela raramente coletou opiniões deles ao longo desses dois anos, impossibilitando entender a experiência do cliente com a marca e quais as necessidades que eles possuem. Este trabalho, portanto, realizou uma pesquisa quantitativa para ter um conhecimento melhor de quem é o cliente da empresa, qual seu perfil e o que ele busca ao comprar os produtos. Posteriormente, foi feita uma pesquisa qualitativa para entender a razão pela qual a maioria dos clientes não voltava a adquirir as comidas congeladas. Para a escolha dos participantes dessa pesquisa, foi feita uma segmentação da base de clientes com intuito de encontrar aqueles que não se engajaram com a marca. Feito isso, os dados foram analisados e foi proposto e desenvolvido a solução que melhor se enquadrava nas necessidades tanto dos consumidores quanto da empresa.

Palavras-chave: retenção de clientes, segmentação de clientes, pesquisa quantitativa e qualitativa, gestão de processos, ciclo PDCA

ABSTRACT

This work aims to study the customer retention of a startup in the food industry. The company was born in 2015 and since then, has sought to offer a convenient and healthy diet to its clients. Although there are many registers in literature about the benefits of having loyal customers, this subject is little explored in the company in question. The startup shows lack of customer relationship, since it rarely took feedback from its clients throughout these two years, making it hard to understand the clients' experience and what are their needs. This work, therefore, carried out a quantitative survey to know the company's client, who are they and what do they look for when they purchase the food. Then, a qualitative survey was conducted to understand the reason why most of the clients do not come back to buy more products. With the purpose of choosing participants for the second survey, a customer segmentation was made in order to find the ones that did not engage with the brand. Once this was done, the data was analyzed and a solution that best fitted the company's and clients' interests was proposed and developed.

Keywords: customer retention, customer segmentation, quantitative and qualitative survey, process management, PDCA cycle

Sumário

LISTA DE FIGURAS	III
LISTA DE GRÁFICOS.....	V
LISTA DE TABELAS	VII
LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS	IX
1. Introdução.....	1
1.1. A empresa	2
1.1.1. Produtos.....	3
1.1.2. Proposta de valor	4
1.2. O problema	5
1.3. Objetivo do trabalho	6
1.4. Relevância do trabalho para a empresa.....	6
1.5. Estrutura do texto.....	7
2. Revisão bibliográfica.....	9
2.1. Fidelização e retenção do cliente	9
2.1.1. Fidelização do cliente	9
2.1.2. Retenção do cliente.....	12
2.2. Segmentação de clientes	14
2.2.1. RFM (Recência, Frequência e Valor Monetário)	15
2.2.2. Matriz de valor do consumidor.....	17
2.3. Levantamento de dados	20
2.4. Processos operacionais	23
2.4.1. Gestão por processos	24
2.4.2. Business Process Modeling Notation	25
2.4.3. Método de melhoria de processos	28
3. Metodologia.....	33

3.1.	Pesquisa quantitativa	34
3.2.	Segmentação da base de clientes.....	35
3.3.	Pesquisa qualitativa	36
3.4.	Modelagem de processos.....	37
4.	Estudo de caso.....	39
4.1.	Pesquisa quantitativa para entendimento de perfil	39
4.1.1.	Identificação do perfil do cliente através da pesquisa.....	40
4.2.	Segmentação de clientes.....	45
4.3.	Pesquisa qualitativa com clientes pré-selecionados	49
4.4.	Mapeamento e análise do processo atual	50
4.5.	Proposta de melhoria e processo futuro	56
4.5.1.	Subprocesso “Criar receita”	58
4.5.2.	Subprocesso “Teste secundário”	59
4.5.3.	Subprocesso “Alinhar com todas as áreas”	60
4.5.4.	Subprocesso “Detalhar processo com a produção”	61
4.5.5.	Subprocesso “Lançar”	62
4.5.6.	Subprocesso “Fazer acompanhamento pós venda”	63
4.5.7.	Implantação e monitoramento do processo.....	64
5.	Conclusão.....	73
	Referências bibliográficas.....	75
	Apêndice A – Questionário de perfil do cliente da empresa.....	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Volume de receita, em US\$, do segmento saudável dividido por categorias.	1
Figura 2 - Organograma da empresa.	3
Figura 3 - Fluxo do processo de produção.	4
Figura 4 - Matriz de valor do consumidor.	18
Figura 5 - Piscina e raia.	26
Figura 6 - Ciclo PDCA de Deming	28
Figura 7 - Diagrama de Ishikawa	31
Figura 8 - Fluxograma da metodologia do trabalho.	34
Figura 9 - <i>Service blueprinting</i> do serviço da empresa.	35
Figura 10 - Compilado de dados da pesquisa	42
Figura 11 - Matriz de valor do consumidor para a empresa UltracongeladosCo.	48
Figura 12 - Processo atual de lançar novos produtos.	51
Figura 13 - Diagrama de Ishikawa para "Não entender o cliente".	52
Figura 14 - Diagrama de Ishikawa para "Pouca variedade".	53
Figura 15 - Diagrama de Ishikawa para "Falta de alinhamento entre as áreas".	54
Figura 16 - Causas encontradas e soluções para cada uma.	56
Figura 17 - Processo futuro do lançamento de novos produtos.	57
Figura 18 - Subprocesso "Criar receita".	58
Figura 19 - Subprocesso "Teste secundário".	59
Figura 20 - Subprocesso "Alinhar com todas as áreas".	60
Figura 21 - Subprocesso "Detalhar processo com a produção".	61
Figura 22 - Subprocesso "Lançar".	62
Figura 23 - Subprocesso "Fazer acompanhamento pós venda".	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantidade de clientes que compraram determinado número de vezes na empresa.	5
Gráfico 2 - Distribuição dos entrevistados em relação ao motivo pelo qual compram a marca.	43
Gráfico 3 - Distribuição dos comentários nas categorias criadas pela autora.	44
Gráfico 4 - Gráfico de Gantt com o cronograma do processo.....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Descrição dos objetos de fluxo do BPMN.	26
Tabela 2 - Descrição dos conectores do BPMN.	27
Tabela 3 - Descrição dos artefatos de BPMN.....	27
Tabela 4 - Comparação entre pesquisa quantitativa e qualitativa.	34
Tabela 5 - Exemplo de segmentação baseada no RFM.	35
Tabela 6 - Valor médio de compra e número médio de compra.	46
Tabela 7 - Exemplo da segmentação realizada segundo Marcus (2012).....	47
Tabela 8 - Resultado da pesquisa realizada por telefone com consumidores.....	49
Tabela 9 - Variáveis envolvidas no subprocesso de "Criar Receita".	66
Tabela 10 - Variáveis envolvidas no subprocesso de "Teste Secundário".	67
Tabela 11 - Variáveis envolvidas no subprocesso de "Alinhar com todas as áreas".....	68
Tabela 12 - Variáveis envolvidas no subprocesso de "Detalhar processo com a produção". ..	69
Tabela 13 - Variáveis envolvidas no subprocesso de "Lançar".....	70
Tabela 14 - Variáveis envolvidas no subprocesso de "Fazer acompanhamento pós venda". ..	71

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

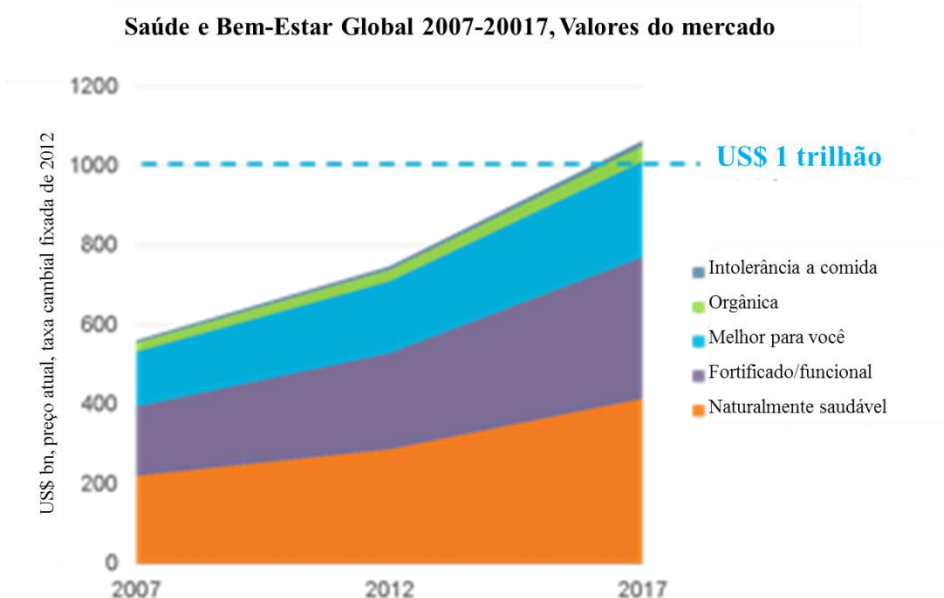
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Process Management Notation</i>
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
RFM	<i>Recency, Frequency and Monetary Value</i>
TI	Tecnologia da Informação

1. Introdução

O mercado de alimentos e bebidas movimentou, em 2016, R\$614,3 bilhões no Brasil, de acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (BOUÇAS, 2017). Isso representa um aumento de 9,3% em relação ao ano anterior.

Um segmento desse mercado, o de alimentos e bebidas saudáveis, tem ganhado cada vez mais destaque. Segundo o Nielsen Global Health and Wellness Report (2015), 43% de todos os entrevistados consideram muito importante que os produtos alimentícios sejam completamente naturais e livres de transgênicos. Segundo a Euromonitor International (2017), existem cinco categorias na área de alimentação saudável: intolerância a algum ingrediente (*food intolerance*), orgânicos (*organic*), melhor para você (*better for you*, reduzido em algum composto tido como maléfico, como gordura, açúcar, sal), funcional/fortificado (*fortified/functional*, enriquecido com proteína, energia, vitaminas) e o naturalmente saudável (*naturally healthy*). De acordo com a mesma agência, o “naturalmente saudável” é o mercado de maior volume, atingindo US\$276 bilhões em 2015. Uma estimativa do estudo é de que o mercado saudável fature mais de US\$1 trilhão em 2017, como é possível notar na Figura 1.

Figura 1 - Volume de receita, em US\$, do segmento saudável dividido por categorias.



Fonte: Adaptado de Euromonitor International (2017).

No Brasil, o segmento inteiro alcançou R\$93,6 bilhões em vendas em 2016, posicionando o país como quinto maior mercado de alimentação saudável (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2017). Ainda segundo o relatório da Euromonitor International (2017),

nos últimos cinco anos, as vendas de produtos saudáveis cresceram 12,3% ao ano no Brasil, contra 8% do crescimento mundial.

Não à toa que o Brasil é um dos maiores consumidores desse segmento. Em pesquisa realizada pela Nielsen em 2015, quatro em cada cinco brasileiros afirmaram estarem dispostos a gastar mais se o produto tiver algum diferencial saudável. E também de acordo com o estudo, 79% das pessoas que responderam a pesquisa substituem produtos convencionais por equivalentes mais saudáveis, 22% preferem comprar comidas naturais sem conservantes e 42% optam por produtos sem sabores artificiais.

O mercado de *e-commerce* também é uma variável importante no contexto da empresa desse trabalho de formatura. O primeiro registro desse tipo de comércio surgiu por volta de 1970, quando alunos da Universidade de Stanford compraram drogas ilícitas através de uma plataforma online (POWER, 2013). Hoje, o e-commerce hospeda não só lojas varejistas que queiram vender seus produtos, mas também empresas que queiram fazer negócios com outras empresas (*business to business commerce*), consumidores que desejam se conectar a algum tipo de prestador de serviço (*marketplaces*), pessoas que queiram fazer transações financeiras e muitas outras possibilidades.

Desde que surgiu, o e-commerce vem ganhando força no setor varejista e, em 2015, representou cerca de 5,9% do comércio total mundial, atingindo receita de mais de US\$ 1,3 trilhão, segundo relatório da empresa eMarketer (CAMPOS, 2015). Ainda em relação a esse documento, roupas e acessórios são os itens mais procurados online e respondem por 18% do faturamento, seguidos de cosméticos (16%) e eletrodomésticos (11%). O comércio eletrônico faturou no Brasil R\$ 44,4 bilhões em 2016, uma alta de 7,4% em relação ao ano anterior, segundo o relatório Webshoppers de 2017, da empresa E-bit.

Os dois mercados, alimentação saudável e *e-commerce*, são essenciais para a empresa em questão uma vez que ela está baseada nos dois ambientes. Dado esse panorama geral do contexto no qual a empresa está inserida, o próximo tópico é um breve histórico dela.

1.1. A empresa

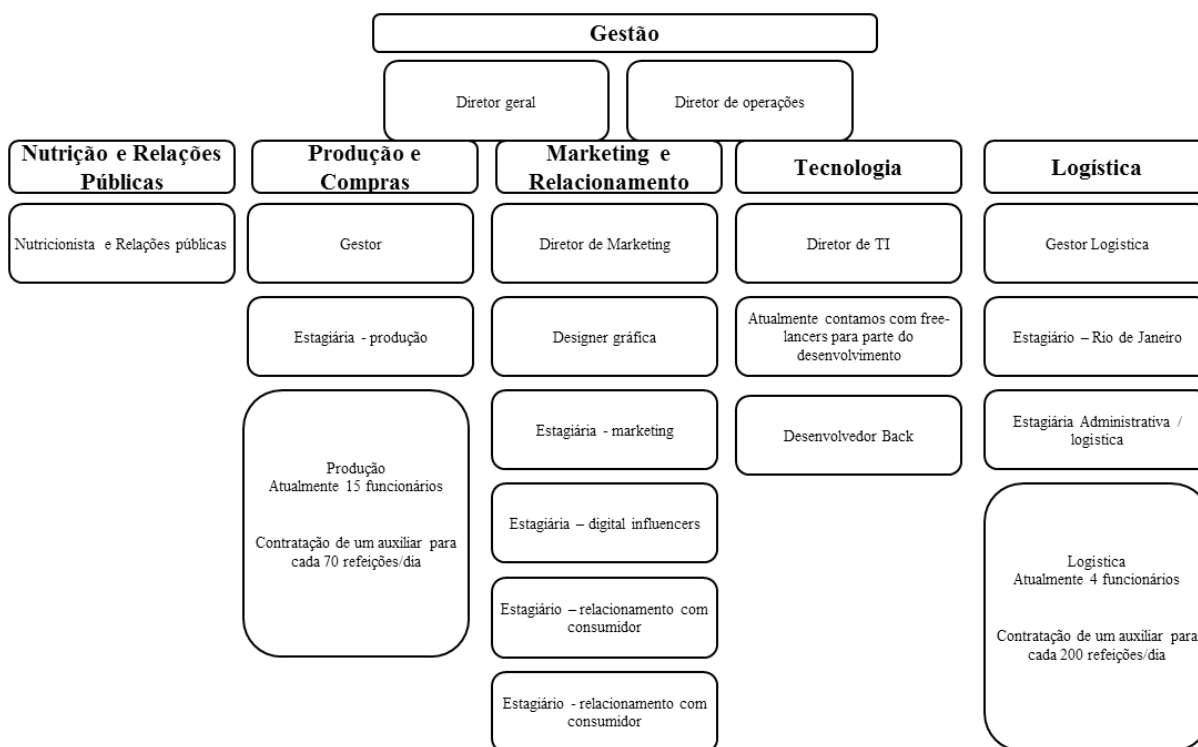
A empresa na qual será realizada esse trabalho de formatura é a UltracongeladosCo, uma *startup* do setor de alimentos saudáveis ultracongelados, que vende seus produtos através de um *e-commerce*. Para fins de confidencialidade, o nome da empresa e os dados foram modificados, mantendo a coerência entre eles.

A UltracongeladosCo surgiu em 2015 a partir da ideia de dois ex-alunos do curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, que estavam cansados de buscar sem sucesso uma alimentação saudável que fosse saborosa e prática. A rotina de trabalho de ambos não permitia uma dedicação maior a esse aspecto da vida deles, por isso essa necessidade.

Após muito se dedicarem ao plano de negócio da empresa, os dois empreendedores foram em busca de um investimento inicial. Porém, como estamos falando de uma época de crise econômica, essa tarefa não foi fácil. Por isso, a solução encontrada foi pedir capital para amigos e familiares, que se tornaram investidores-anjo.

De lá para cá, a empresa só tem crescido e para lidar com o volume de vendas, os funcionários são estruturados conforme a Figura 2:

Figura 2 - Organograma da empresa.



Fonte: Empresa.

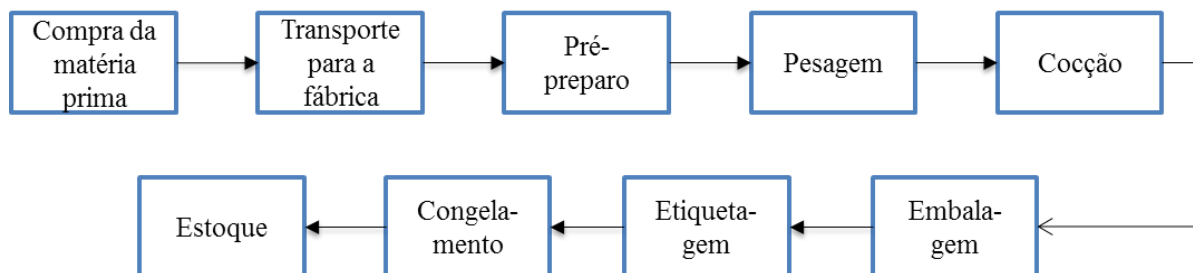
1.1.1. Produtos

Os produtos da empresa são desenvolvidos com a ajuda de um time de nutricionistas que avaliam todos os aspectos do alimento, como sabor, informações nutricionais e textura. Os alimentos, produzidos na própria empresa, passam por um processo de ultracongelamento, no qual a refeição é congelada rapidamente a temperaturas muito baixas, o que garante que sabor, propriedades nutricionais e textura permaneçam inalterados. Essa técnica também

permite que o alimento possa ser conservado por mais tempo sem a necessidade de adição de qualquer conservante.

O processo de produção da empresa é descrito na Figura 3:

Figura 3 - Fluxo do processo de produção.



Fonte: Elaborado pela autora.

É através desse processo que 95% dos produtos vendidos pela empresa são fabricados. Os outros 5% se referem a produtos comprados prontos de fornecedores, como barras de cereais e mistura de castanhas e frutas secas.

1.1.2. Proposta de valor

A UltracongeladosCo está em um segmento que vem crescendo bastante, o de comida congelada saudável. Para se diferenciar dos concorrentes, sua proposta de valor é oferecer comida que seja prática, saudável, saborosa e acessível.

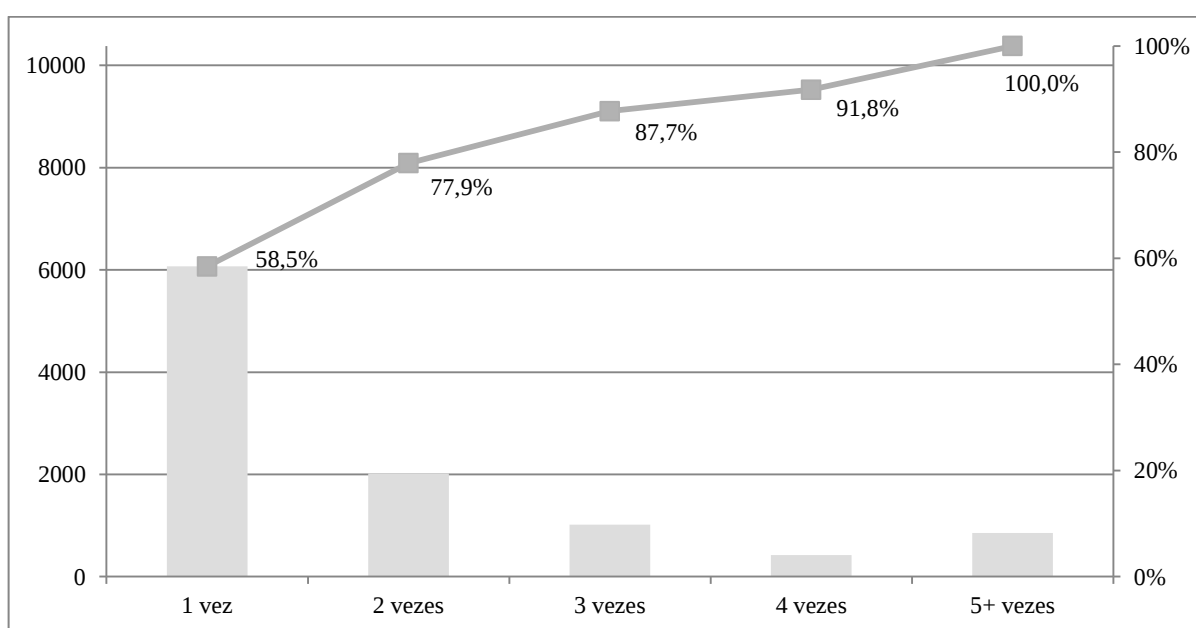
- “Prática”, entende-se que o cliente não precisa fazer muito esforço para se alimentar, basta comprar sua comida *online*, escolher o período que deseja que sua comida seja entregue em sua casa ou local de trabalho e depois esquentar o produto no micro-ondas ou banho-maria.
- “Saudável” é um alimento naturalmente saudável, ou seja, sem conservantes, sem ingredientes produzidos artificialmente e, quando possível, orgânico. Aqui, os fornecedores possuem papel importante, pois os sócios da empresa priorizam produtores de agricultura familiar. Os fundadores da empresa procuram manter uma relação muito próxima com esses profissionais, pois além de conseguirem melhores preços, conseguem as melhores mercadorias também.
- “Saborosa” é imprescindível, uma vez que, se o sabor e textura não agradarem o cliente, ele não voltará a comprar. Por isso, para garantir que a comida seja saborosa, a empresa utiliza a técnica do ultracongelamento e o suporte de nutricionistas para elaboração dos produtos.

- “Acessível” está relacionado ao capital que o consumidor deve investir para adquirir os produtos. Para os empreendedores da UltracongeladosCo, todos deveriam ter acesso a uma alimentação saudável. Então, os preços praticados pela empresa são competitivos e uma refeição completa (proteína + carboidrato + legumes) deve custar em torno de R\$25.

1.2. O problema

Um problema encontrado na empresa está na área de relacionamento com o consumidor, mais especificamente em relação à fidelização dele. A UltracongeladosCo teve um volume estimado de vendas, de janeiro de 2016 até março de 2017, de 25.000 transações, sendo em torno de 10.000 clientes únicos. O diagrama de Pareto, ilustrado no Gráfico 1, mostra a relação entre essas duas informações. Os números foram multiplicados por um fator para manter o sigilo dos dados.

Gráfico 1 - Quantidade de clientes que compraram determinado número de vezes na empresa.



Fonte: Elaborado pela autora.

Através do diagrama de Pareto, podemos notar que quase 60% dos consumidores da marca compram apenas uma vez no *e-commerce* e perto de 80% compraram uma ou duas vezes, tornando seu poder de fidelização muito baixo. Isso não é sustentável para um negócio, pois de acordo Reichheld e Schefter (2000), a empresa não pode gerar grandes lucros a longo

prazo se não gerar fidelidade, sendo que ela é essencial para a sobrevivência do negócio e é conquistada através de uma experiência superior e consistente no serviço.

Além disso, a UltracongeladosCo não recolhe nenhuma opinião (do inglês, “*feedback*”) de seus consumidores, ou seja, ela não possui nenhuma pesquisa ativa para entender melhor seu cliente. Os únicos *feedbacks* que a empresa recebe são de iniciativas do próprio usuário, o que torna mais difícil o trabalho de entender onde a empresa poderia melhorar para trazer seus clientes de volta. Isso é um enorme problema, pois dessa forma ela não possui dados para fazer melhorias necessárias para aumentar a satisfação do cliente em relação a sua experiência com a empresa. A falta de um contato ativo com seus consumidores também dificulta entender as necessidades do mesmo. Segundo Reichheld (2003), clientes leais à empresa tendem a trazer novos consumidores, pois eles agem como referência para outras pessoas e colocam sua própria reputação em risco, tornando-se assim o próprio marketing da empresa. Esse seria, segundo o autor, o único caminho para o crescimento lucrativo da organização.

Portanto, o problema a ser atacado nesse trabalho de formatura é a baixa taxa de fidelidade dos consumidores da empresa.

1.3. Objetivo do trabalho

O objetivo do trabalho é analisar o comportamento do consumidor da marca, entender e diagnosticar as razões pelas quais os clientes não voltam a comprar e propor ações para fidelizar a pessoa, aumentando assim a taxa de recompra. É importante reforçar a necessidade de implementar processos que ajudem na retenção de clientes, uma vez que a empresa tem como objetivo crescer sua taxa de recompra para 70% até o final do ano.

1.4. Relevância do trabalho para a empresa

Este trabalho é de relevância para a empresa, pois ele aumenta o potencial de retenção dos clientes ao propor um método no qual ela irá basear suas ações para aumentar a taxa de recompra dos clientes.

Segundo Reichheld (1996), o custo de adquirir um novo cliente para a empresa é cinco vezes maior do que o custo de reter um cliente. Ele ainda afirma que, se a empresa conseguir reter 5% a mais de clientes, isso representará um aumento nos lucros de 25% a 95%. Por isso, para qualquer empresa é muito importante que ela mantenha um bom relacionamento com o cliente

e entregue uma experiência que encante ele, pois assim, sua fidelidade irá aumentar e com ela, a lucratividade da empresa.

1.5. Estrutura do texto

Este trabalho de formatura será dividido em cinco capítulos, e além da Introdução onde foi falado sobre a empresa e o problema a ser tratado, terá os seguintes conteúdos: o Capítulo 2, Referências bibliográficas, irá abordar os principais temas teóricos relacionados com o trabalho e que darão suporte ao desenvolvimento dele. Os principais temas aqui são fidelização do cliente, segmentação de clientes, levantamento de dados e gestão de processos. O Capítulo 3, Metodologia, apresentará o método utilizado para desenvolver soluções para o problema apresentado. Já o Capítulo 4, Estudo de caso, vamos aplicar a metodologia descrita no capítulo 3 e recolher os dados que obtermos dela para entendimento de melhorias a serem feitas através dos *feedbacks* dos clientes. O Capítulo 5, Conclusão, fará uma breve discussão a respeito do desenvolvimento do trabalho no geral.

2. Revisão bibliográfica

Os temas tratados aqui serão de relevância para o desenvolvimento do trabalho e abrangem a fidelização e retenção do cliente, segmentação de clientes, levantamento de dados e gestão de processos.

2.1. Fidelização e retenção do cliente

Para Oliver (1999), fidelização e satisfação do consumidor estão intimamente ligados, apesar de ser uma relação assimétrica. Consumidores leais estão, em sua maioria, satisfeitos, porém nem todo consumidor satisfeito se torna leal. Portanto, satisfação apenas não basta. Segundo Reichheld em Oliver (1999), de 65% a 85% dos consumidores que se dizem satisfeitos ou muito satisfeitos vão abandonar a empresa, o que nos leva a conclusão de que satisfação é apenas um dos fatores que influencia o comportamento de fidelidade.

Como definir fidelidade? Para Tellis (1988, apud Oliver, 1999), fidelidade é a frequência de recompras ou o volume relativo de compras da mesma marca. Já para Newman e Werbel (1973, apud Oliver 1999), fidelidade é aquele cliente que recomprou da marca sem nem fazer uma pesquisa sobre outras marcas.

2.1.1. Fidelização do cliente

Fidelidade é um profundo comprometimento de recomprar da marca no futuro, apesar das influências situacionais e dos esforços de marketing da concorrência de causar um comportamento de troca de marca (OLIVER, 1999). Segundo Oliver (1999), consumidores que desejam recomprar um produto ou serviço e não aceitarão outro, que vão em busca dele a qualquer custo e contra todos os obstáculos, possuem a chamada fidelidade extrema.

Fomentar a fidelidade do consumidor requer um melhor entendimento da natureza dessa fidelidade e essa natureza depende do tipo de negócio da empresa. O Walmart, por exemplo, recompensa seus clientes (que são, segundo ele, todos fiéis) fazendo a busca pelo menor preço do mercado. Assim, os clientes podem enviar notas fiscais de produtos que estão mais baratos em outros lugares e conseguir créditos em sua conta simplesmente porque o Walmart não possuía o menor valor (SCHRAGE, 2015). Porém, segundo Schrage (2015), promoções para adquirir consumidores que pensam apenas naquela transação momentânea ao invés de um relacionamento de longo prazo com a empresa são investimentos ruins.

Segundo Oliver (1999), para um consumidor se manter leal, ele precisa acreditar que aquela empresa continua oferecendo a melhor alternativa para aquele produto ou serviço. Além disso, ele tem que fazer isso enquanto desvia das comunicações dos competidores, que afirmam ter o menor preço, a melhor qualidade e os melhores benefícios.

Com base em alguns estudos, Oliver (1999) descreve a fidelidade em quatro fases: cognitiva, afetiva, conativa e de ação.

- Cognitiva: fidelidade baseada apenas no que a marca diz ser, baseada em informações de experiências recentes. O laço do consumidor com a marca é superficial e ele está bastante suscetível a trocas devido a descontos em preços do concorrente e outras propagandas.
- Afetiva: consumidor começa a desenvolver afeto devido ao acúmulo de experiências satisfatórias. Menos suscetível a opiniões negativas, mas ainda assim propenso à troca de marca. É desejável que o consumidor tenha uma fidelidade mais profunda com a marca.
- Conativa: influenciada por repetidos episódios positivos com a empresa. O consumidor tem o desejo de recompra e a fidelidade se mostra na intenção de comprar, porém pode ser que essa vontade não se realize.
- De ação: a intenção é convertida em ação. Prontidão para agir e desejo de ultrapassar os obstáculos que previnem o consumidor de concluir a ação definem a fase. Se esse engajamento continuar, uma ação de inércia se desenvolve, facilitando a compra. Nesse ponto, a fidelidade do consumidor está sólida, sendo difícil de ser abalada.

No âmbito *online*, a fidelidade à marca se torna ainda mais complexa. Para Reichheld e Schefter (2000), adquirir consumidores na *internet* é extremamente caro, por exemplo, uma empresa de vestuário dedicada ao e-commerce tem um custo de aquisição do consumidor de 20% a 40% maior do que uma empresa que possui loja física. Então, a não ser que os clientes continuem com a empresa e façam varias compras ao longo dos anos, os lucros vão permanecer baixos. A maioria dos negócios *online* devem reter seus clientes por dois ou três anos para que eles paguem o investimento feito para adquirir essa pessoa (REICHHELD; SCHEFTER, 2000). Mas ao contrário do que o senso comum pode achar, a internet é um lugar onde as pessoas se conectam. Segundo Reichheld e Schefter (2000), a maioria dos

consumidores da rede mostra uma tendência à fidelidade e, se as tecnologias forem usadas corretamente, reforçam essa fidelidade.

Além disso, consumidores *online* leais tendem a comprar mais e indicam novos clientes para as empresas, tornando-os ainda mais lucrativo (REICHHELD; SCHEFTER, 2000). Esses consumidores que são indicados custam muito menos para as empresas, por isso eles começam a dar lucro antes. O *e-bay*, por exemplo, é um *e-commerce* onde mais da metade dos consumidores são indicados e a empresa gasta menos de 10 dólares para adquirir um novo cliente por causa disso. Pessoas indicadas tendem a pedir conselhos para quem os indicou e, assim, a empresa também não gasta com suporte, pois a própria pessoa que o indicou serve como suporte técnico (REICHHELD; SCHEFTER, 2000). Por isso, segundo Reichheld e Schefter (2000), a combinação desses fatores econômicos torna o valor da fidelidade muito maior na internet do que em lojas físicas.

Para ganhar a fidelidade do consumidor, deve-se ganhar a confiança dele antes e ganhar a confiança *online* é muito mais difícil do que marcas físicas, pois o cliente não olha nos olhos do vendedor, não anda no espaço físico da loja e também não interage com o produto que vai comprar. Ele confia apenas em fotos e promessas. Quando perguntado aos compradores de roupa online o que é mais importante para ganhar sua venda, eles responderam um site que eles conheçam e confiam. Ou seja, preço não impera na internet e sim a confiança (REICHHELD; SCHEFTER, 2000).

De acordo com Reichheld e Schefter (2000), quando consumidores confiam na loja, eles estão muito mais propensos a compartilhar informação pessoal. Essas informações ajudam a tornar o atendimento mais personalizado, o que aumenta a confiança e fortalece os laços de fidelidade. A *Amazon*, por exemplo, ganhou a confiança dos seus clientes e por isso, eles deixam e-mail, nome e cartão de crédito salvos na conta *online* da empresa. Resultado disso é que os consumidores conseguem fazer compras com apenas um clique, o que torna a experiência muito mais agradável, prática e rápida.

A insatisfação, segundo Oliver (1999), é o tendão de Aquiles da fidelidade: é aqui que a competição pode atacar para enfraquecer a fidelidade. Uma unidade de informação negativa tem um impacto muito maior na insatisfação do que uma unidade de informação positiva tem na satisfação (DeSarbo et al. 1994, apud Oliver, 1999). Com o crescimento das redes sociais, a insatisfação do cliente pode viralizar e acabar com a reputação de uma empresa. A internet ajuda os consumidores a falar o que é fidelidade e quem são os consumidores leais. Um

consumidor que influencia pessoas nas redes pode ser mais valioso do que alguém que sozinho tem alto volume de transações (SCHRAGE, 2015). Assim como, um consumidor que influencia negativamente a comunidade pode ter um impacto desastroso para a marca.

A satisfação então pode ser transformada em fidelidade, sendo apenas uma semente, que tem que ser cuidada, através de criação de determinação pessoal e suporte social, para dar frutos (OLIVER, 1999).

2.1.2. Retenção do cliente

Empresas bem sucedidas são aquelas que transformam prospecções em parceiros (Christopher et al., 1991; Peck et al., 1999 apud Ahmad; Buttle, 2001) ou dominam o cliente e sempre criam valor para ele (Vandermerwe, 1996 apud Ahmad; Buttle, 2001). Para isso acontecer, Fornel e Wernerfelt (1987 apud Ahmad; Buttle, 2001) enfatizam que os recursos de marketing seriam melhores gastos se fossem focados em reter os consumidores ao invés de adquirir novos.

De acordo com Ahmad e Buttle (2001), retenção de consumidores pode ser visto como o contrário de perda de clientes. Nem sempre ela deve ser medida em termos absolutos de clientes, pois, por exemplo, um cliente em um banco que começa a transferir grande parte da sua fortuna para outro banco pode ser entendido como uma perda, porém a empresa não saberia disso se levasse em consideração apenas a quantidade de clientes, já que ele continuaria sendo cliente.

DeSouza (1992 apud Ahmad; Buttle, 2001) defende que medir retenção como percentual de clientes que continuaram com a empresa depois de um determinado período é a taxa crua de retenção. O período depende da natureza do negócio. O mesmo autor propõe uma alternativa, sendo uma taxa balanceada com o volume de vendas que o cliente transaciona para dar mais importância a clientes que trazem mais receita para a empresa.

A retenção ajuda tanto a diminuir custos quanto aumentar receita e, portanto, deveria ser um objetivo ao invés de um resultado de bom marketing (AHMAD; BUTTLE, 2001).

Reichheld (1996, apud Ahmad; Buttle, 2001) destaca seis benefícios econômicos da retenção de clientes: economia em aquisição de consumidores; garantia de um lucro-base já que os consumidores existentes são mais prováveis de fazer gastos periódicos; crescimento de gasto por consumidor, uma vez que ao longo do tempo os consumidores existentes tendem a ganhar mais, terem necessidades variadas e gastar mais; redução em custos de operações já que a

empresa pode dividir os custos por uma quantidade maior de clientes ao longo de um período maior; marketing boca a boca; margem de lucro bruta, pois consumidores existentes não esperam por promoções ou redução em preços para comprar.

Além desses benefícios mencionados, consumidores existentes podem dar *feedback* quanto ao uso do produto e suas funcionalidades e aumentar o valor agregado a ele (AHMAD; BUTTLE, 2001), aumentando também a satisfação do consumidor e sua tendência de se tornar leal a marca.

Para Johnston e Clark (2002), a retenção de clientes pode gerar outros benefícios, como: eles estarem dispostos a pagar mais pelo produto ou serviço; redução de custos uma vez que mantê-los é menos custoso do que adquirir novos consumidores; e preocupação do cliente em ajudar a empresa a melhorar.

Reichheld e Schefter (2000) fizeram um estudo sobre o padrão de recompra e descobriram que cinco pontos são determinantes: qualidade de suporte ao consumidor; entregas feitas no prazo; apresentação dos produtos convincente; frete com preço razoável e conveniente; e políticas de privacidade claras e confiáveis.

Para conseguir reter os clientes, Ahmad e Buttle (2001) propõe algumas estratégias, baseadas em literatura, melhores práticas do mercado e estratégias pragmáticas de algumas empresas.

- Fatos existentes na teoria: quanto a serviços, retenção do consumidor é uma consequência da percepção do cliente em relação à qualidade do serviço e satisfação do consumidor (BERRY; PARASURAMAN, 1991). Uma estratégia então seria fechar os *gaps* entre expectativa e experiência. Um *framework* desenvolvido por Payne e Frow (1999, apud Ahmad; Buttle, 2001) possui 4 passos: definir a estrutura do mercado; segmentar a base de consumidores e definir valor para cada um desses segmentos; identificar as necessidades de serviço de cada segmento; implementar uma estratégia de serviço para cada segmento. Esse *framework* permite que o orçamento seja alocado de forma apropriada a cada segmento de acordo com sua projeção de lucratividade ao longo do ciclo de vida do cliente.
- Melhores práticas do mercado: Reichheld (1996, apud Ahmad; Buttle, 2001) fala em ter não apenas consumidores leais, mas empregados e investidores também. Empregados desleais não vão conseguir atrair consumidores leais e

investidores desleais não vão querer apostar em programas de relacionamento de longo prazo.

- Estratégias pragmáticas observadas no mercado: segundo Desouza (1992, apud Ahmad; Buttle, 2001), além de medir a taxa de retenção de consumidores, as empresas deveriam entrevistar os desertores a fim de aprender com eles, depois analisar as reclamações e os dados dos serviços prestados. Só assim a empresa conseguiria melhorar seus produtos e serviços. Também, a organização deveria identificar comportamentos de troca de marca. Keaveney (1995, apud Ahmad; Buttle, 2001) identificou oito motivos pelos quais consumidores trocam de fornecedor: preço, inconveniência, falhas em serviços essenciais, falha na resposta do suporte a uma falha no serviço, problemas éticos, fatores involuntários, problemas de concorrência e falhas no serviço. Seis desses fatores podem ser controlados e, portanto, barreiras podem ser criadas para clientes não desertarem.

2.2. Segmentação de clientes

Segundo Beane e Ennis (1987), a premissa inicial em segmentar o mercado e seus consumidores é de que segmentos de fato existem. Não existe um mercado que seja inteiramente homogêneo. Segmentação é feita com dois intuitos: procurar por novas oportunidades de produtos ou áreas que podem ser receptivas a um reposicionamento do produto e criar propagandas melhores para seus consumidores por entendê-los melhores.

É possível segmentar o mercado e seus clientes de diversas formas, mas algumas podem não ser úteis (BEANE; ENNIS, 1987). Segundo Kotler (1980, apud Beane; Ennis, 1987), segmentos úteis têm as seguintes características: mensuráveis, acessíveis e substanciais. Um segmento deve ser mensurável para determinar seu tamanho, localização e conteúdo. Ele também deve ser acessível através de algum veículo de marketing e deve ser o maior possível que contemple consumidores homogêneos pelos quais valha a pena o investimento em marketing.

Alguns tipos de segmentação, segundo Beane e Ennis (1987), são:

- Geográfica: por região onde o consumidor mora;
- Demográfica: que inclui dados como idade, sexo, tamanho e tipo de família, renda, nível de educação;

- Psicológica (ou *lifestyle*): avalia aspectos do estilo de vida dos consumidores. É um complemento aos dados demográficos, já que esses sozinhos não produzem ações de fato. Segundo Plummer (1974), a premissa básica de a empresa pesquisar sobre o estilo de vida de seus clientes é de que quanto mais você sabe e entende sobre seu consumidor, maior a efetividade da comunicação e do marketing;
- Comportamental: nesse segmento, incluem-se as razões pelas quais o cliente comprou o produto, os benefícios que ele enxerga, fidelidade, frequência de compra, status do usuário e outros aspectos relevantes ao comportamento do consumidor em relação à marca. Aqui, é interessante ressaltar a parte de benefícios que o consumidor enxerga no produto, pois podem ser variados, como economia de dinheiro, conveniência, prestígio, etc. Um estudo para entender como seus clientes estão segmentados de acordo com o benefício que ele vê no produto deve: determinar os benefícios que a pessoa procura no produto; o tipo de pessoa que busca determinado benefício; e a proximidade de marcas já existentes em relação a esses benefícios.

Para Kahan (1998), muitas iniciativas de marketing de grandes corporações tratam todos os consumidores como uma grande unidade e um único segmento. Isso é contrário às práticas do marketing com base em dados. Aqui, os dados são usados para identificar os consumidores e prospectá-los como indivíduos, construindo um longo relacionamento com eles. Antes das grandes empresas, os comerciantes entregavam de fato um serviço personalizado. Conheciam cada cliente e suas preferências, desenvolviam um relacionamento duradouro e conquistavam sua fidelidade. Hoje em dia, é impossível para as grandes cadeias oferecer um serviço tão especializado assim. Porém, com o marketing baseado em dados, é possível reunir informações, analisar e agir em cima dessas informações obtidas.

2.2.1. RFM (Recência, Frequência e Valor Monetário)

Segundo Kahan (1998), existem duas abordagens para esse tipo de marketing: análise cognitiva e análise comportamental. A empresa consegue entender como seus clientes são (cognitiva) e como eles se comportam (comportamental). Os profissionais do marketing geralmente exploram o lado cognitivo, ou seja, buscam dados demográficos e psicológicos. Assim, podem definir como são seus consumidores e onde procurar mais clientes com essas características.

As pessoas possuem comportamentos repetitivos, o que criam os hábitos. Isso torna, portanto, o comportamento algo previsível. As características comportamentais mais usadas como variáveis de análises são produtos comprados, frequência de compra, quantia gasta e as preferências do consumidor (KAHAN, 1998). Um exemplo prático é a *Sears Roebuck & Co.* que descobriu que, ao enviar um catálogo de compra junto com o pedido, os clientes eram mais propensos a comprar novamente. A partir dessa observação, foi criado o RFM (do inglês, *recency, frequency and monetary value*), que é a ferramenta de análise comportamental mais reconhecida. É a mais fácil e rápida metodologia para implementar na segmentação de clientes (KAHAN, 1998).

Os dados que o RFM precisa são: dados da compra mais recente do cliente, número total de compras dele e o valor monetário total. O algoritmo funciona da seguinte forma:

1. Ordene os clientes em ordem cronológica reversa da última compra (da mais recente para a mais antiga);
2. Divida os clientes em cinco segmentos iguais;
3. Atribua notas de um a cinco aos segmentos: os clientes que fizeram suas últimas compras mais recentemente recebem um e os clientes que possuem últimas compras mais antigas recebem cinco.
4. Repita o processo para as categorias frequência de compra e valor monetário total.

Esse é o RFM. Os melhores clientes da empresa recebem notas um em todos os aspectos analisados e os piores, cinco. Note que esse método cria 125 segmentos diferentes de clientes. Alguns autores mencionam a possibilidade de possuir apenas três notas, de 1 a 3, o que criaria 27 segmentos.

Ainda segundo Kahan (1998), esse método deve deixar claro que uma pequena quantidade de seus consumidores é responsável pela maior parte da sua receita. Com os consumidores segmentados dessa forma, a análise cognitiva pode ser mais útil, criando modelos cognitivos para cada segmento. Assim, a empresa pode buscar consumidores semelhantes aos seus melhores clientes (KAHAN, 1998).

Outro benefício é que, ao implementar uma nova estratégia de marketing, ao invés de querer atingir toda a base de consumidores, focar em apenas um dos segmentos pode ser a melhor solução. Além disso, a metodologia do RFM permite que os profissionais do marketing testem campanhas em segmentos menores e direcionem campanhas maiores apenas em

segmentos que a empresa tenha certeza de que terá uma resposta positiva em relação a lucro (KAHAN, 1998).

Para Kahan (1998), RFM é uma técnica poderosa de análise comportamental, mais poderosa do que qualquer análise cognitiva. Ela é de fácil uso e efetiva. Além disso, uma combinação dessa ferramenta com a análise cognitiva leva a um melhor uso dos dados, o que gera três benefícios: aumento da taxa de resposta, diminuição do custo por compra e aumento do lucro.

2.2.2. Matriz de valor do consumidor

Segundo Marcus (1998), a técnica de RFM possibilita segmentar os consumidores de acordo com seu comportamento. Além de não ser uma ferramenta cara, ela é fácil de ser interpretada e entendida por pessoas que não possuem conhecimento aprofundado em ciência dos dados. Ainda sobre Marcus (1998), as aplicações da marketing com base em dados são inúmeras, como retenção de consumidores, *cross-selling* (indicação de outros produtos que o consumidor possa se interessar) e *up-selling* (indicação de produtos que complementam a compra ou que gerem um upgrade na qualidade do produto), gerenciamento de campanha, análise de mercado, canal e precificação e análise de segmentação de consumidor. A disponibilidade de informação sobre o consumidor permitiu que os profissionais do marketing desenvolvessem segmentações mais sofisticadas e ricas em conhecimento (MARCUS, 1998).

Segundo Marcus (1998), o RFM é uma técnica para grandes empresas. Ela segmenta consumidores em, no mínimo, 27 categorias. Para empresas pequenas, o RFM é muito complexo e demanda muito tempo dos pequenos empresários. A ferramenta, apesar de simples, não consegue traduzir em ações e estratégias suas descobertas para pequenas empresas, uma vez que é muito complexo dividir uma base relativamente pequena de usuários em 27 segmentos.

Portanto, Marcus desenvolveu a matriz de valor do consumidor para aplicar o conceito de RFM em pequenos negócios.

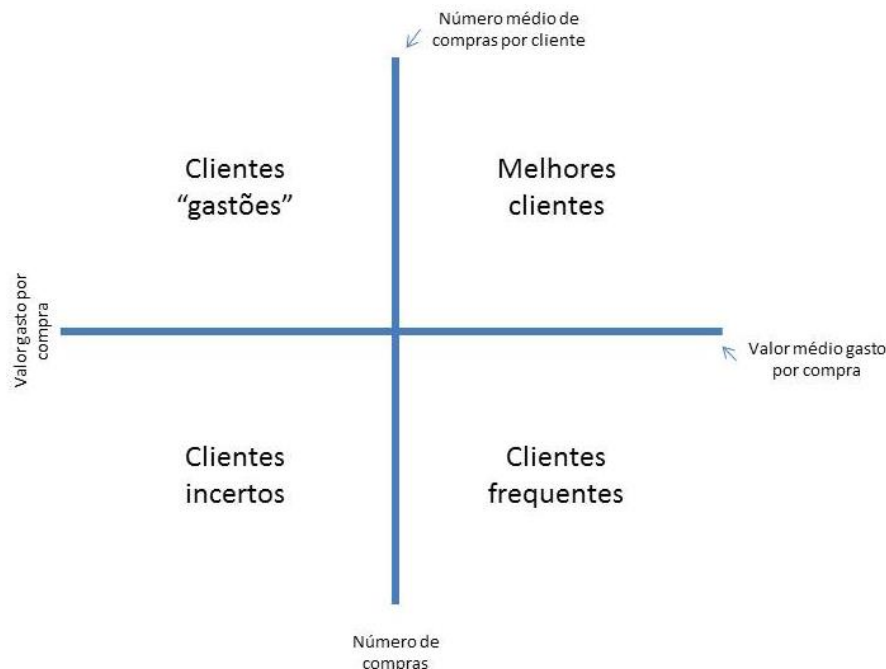
Para Marcus (1998), uma melhor avaliação sobre o método RFM ressaltou que há uma colinearidade entre frequência de compra e o valor monetário total. Assim, o autor sugeriu a utilização de valor médio por compra ao invés de valor monetário total, o que eliminaria a colinearidade entre as variáveis. Além disso, frequência de compra foi transformada em número de compras. Essas mudanças ajudaram na simplificação do método, porém não mudam a complexidade da ferramenta. Então, ao retirar a variável que menos representa o

comportamento do consumidor, que seria o quão recente foi sua última compra, a técnica se torna mais aplicável a pequenas empresas. Para finalizar, o autor simplifica a segmentação em uma matriz dois por dois.

Simplificar a análise de RFM para focar nas variáveis que se baseiam no valor do consumidor e usando a matriz dois por dois, como exemplificada na Figura 4, para comunicar as segmentações feitas se provou ser um instrumento prático e também significativo para segmentação de consumidores em empresas menores (MARCUS, 1998). O método, portanto, é bem parecido com o RFM, com algumas mudanças:

1. Reunir informações dos clientes, tais como número de compras e valor médio gasto por compra. É importante ressaltar aqui que, essas duas variáveis devem estar associadas ao número de identificação do cliente.
2. Calcular a média de número de compra e valor médio gasto por compra da empresa no geral. O eixo horizontal é a média de número de compras e o eixo vertical é o valor médio gasto por compra da empresa
3. Alocar os clientes nos quadrantes que foram formados.

Figura 4 - Matriz de valor do consumidor.



Fonte: Adaptado de Marcus (1998).

Para Marcus (1998), um dos benefícios desse método é poder criar estratégias de marketing viáveis. Algumas táticas e estratégias específicas para cada segmento incluem:

- Melhores clientes: aqueles que compram sempre e muito. Retenção desse segmento é essencial, uma vez que eles são a base de sustentação da sua empresa. A empresa pode reconhecer que eles são consumidores merecedores, oferecendo descontos e ofertas especiais, qualidade superior e mais frequente de comunicação, informação antecipada de novos produtos e eventos especiais para que eles se conectem com outros consumidores importantes.
- Gastões (do inglês, “*spenders*”): compram com menos frequência, mas possuem alto valor gasto por compra. Uma estratégia é criar frequência de compra, reforçar a conexão que ele tem com a empresa. A comunicação deve encorajar a ideia de recompra, provendo informação relevante sobre o produto ou serviço prestado, enfatizando os aspectos únicos da empresa e introduzindo o ciclo natural de compra.
- Frequentes: esses clientes já compram frequentemente, porém não gastam muito. É importante criar estratégias de *cross-selling* e *up-selling* para esse segmento, ou seja, mostrar outros produtos que ele possa se interessar para que aumente o valor da compra.
- Incertos: eles compram pouco e com pouca frequência, sendo de longe, o maior segmento de qualquer empresa. Eles geralmente representam 50% dos consumidores, mas apenas 10% da receita. A melhor estratégia nessa categoria é focar em um grupo de Incertos, como por exemplo, novos usuários. Não é interessante focar os esforços de marketing nesse segmento inteiro, pois a probabilidade de retorno é baixa.

Portanto, a matriz de valor do consumidor é uma importante ferramenta para identificar oportunidades e estratégias nos segmentos, aumentando o retorno sobre o investimento em mídia (MARCUS, 1998).

Para Marcus (1998), é importante focar no marketing local também para não correr o risco de perder oportunidades ou não identificar potenciais problemas em algumas áreas. Até a melhor ferramenta de segmentação, se aplicada numa escala global, pode não ser efetiva por perder algumas nuances locais.

Por fim, quando o assunto é segmentação de consumidores, o melhor a se fazer é manter as coisas simples. Se a segmentação for feita de maneira adequada, mas a comunicação não, é bem provável que a estratégia não seja bem sucedida. Para pequenas empresas, focar o

marketing com intuito de se aproximar do cliente é a melhor estratégia para obter vantagem competitiva, pois elas conseguem se concentrar onde sabem que trará o melhor resultado e também conseguem construir um relacionamento duradouro que fará a empresa crescer (MARCUS, 1998).

2.3. Levantamento de dados

Segundo Evans e Mathur (2005), nos últimos 25 anos, a *internet* mudou o modo como as empresas fazem questionários. Em 2006, a quantidade de pesquisas *online* somava um terço do total e hoje, imagina-se que a maioria das pesquisas seja feita pela *internet* (Schonlau et al., 2001 apud Evans; Mathur, 2005). As maiores forças da pesquisa *online*, segundo Evans e Mathur (2005) são:

- Alcance global: 3,2 bilhões de pessoas têm acesso à internet no mundo, isso representa quase 50% da população mundial.
- Apelo tanto no *B2B* quanto no *B2C*: além de empresas voltadas para o consumidor final, a pesquisa *online* consegue atender a empresas B2B, pois seus clientes são empresários, na sua maioria, extremamente ocupados. Uma pesquisa *online* é algo mais factível para eles (EVANS; MATHUR, 2005).
- Flexibilidade: a pesquisa pode ser apresentada de diversas formas, com a pesquisa já no corpo do *e-mail*, com um endereço, pesquisa direto no site, etc.
- Rapidez e prontidão: pode ser colocada em prática em questões de minutos, tornando-se muito eficiente no quesito rapidez.
- Inovações tecnológicas: a tecnologia possibilita algumas funcionalidades que o papel não permitia, como rotação randômica de opções de respostas.
- Conveniência: os entrevistados podem responder na hora que for mais conveniente para eles, podendo levar quanto tempo for necessário.
- Facilidade de análise de dados: facilidade na hora de tabular as pesquisas e extrair as informações obtidas com as perguntas.
- Diversidade de questões: possibilidade de perguntas abertas, múltipla escolha com uma única resposta, múltipla escolha com várias respostas, ordenamento de preferências, etc.
- Baixo custo administrativo: os gastos com pesquisas podem ser divididos em preparatórios e administrativos. Os preparatórios dizem respeito à tecnologia para

montar a pesquisa. Em relação ao administrativo, gasta-se menos para fazer uma pesquisa *online* em comparação com uma entrevista presencial ou enviada através de carta, devido a ausência de pesquisadores, necessidade de postagem de carta, etc.

- Facilidade de acompanhamento: as empresas podem investir em *e-mails* como lembretes, devido à facilidade e ao baixo custo de enviá-los.
- Controle de amostra: como é o próprio pesquisador que vai gerar a amostra de respondentes, há uma maior facilidade no controle disso.
- Facilidade de lidar com uma amostra maior: como a pesquisa *online* é mais fácil de processar, uma amostra maior, que trará maior relevância estatística, pode ser um diferencial.
- Controle da ordem das perguntas: ao contrário da pesquisa no papel, na qual o respondente pode pular questões e voltar depois, na *online* há a possibilidade da pessoa evoluir apenas se tiver respondido a pergunta atual.
- Capacidade de customizar o questionário: caso não seja necessário a pessoa responder uma questão devido a resposta de outra, é possível que ela não aparece para essa pessoa, tornando a experiência mais agradável e mais clara.
- Conhecimento das características de pessoas que responderam e que não responderam: é possível atrelar a pesquisa diretamente à pessoa que foi enviada para depois a companhia fazer uma análise do perfil de respondentes e não respondentes.

Além das forças, Evans e Mathur (2005) ressaltam algumas fraquezas e como as empresas podem minimizá-las:

- Percebida como *spam*: muitos respondentes podem entender o *e-mail* como lixo eletrônico e simplesmente ignorar. Como contornar a situação: ao invés de enviar e-mail sem solicitação, a empresa deve enviar apenas para aqueles clientes que optaram por receber informativos.
- Parcialidade na amostra: segundo Evans e Mathur, como a *internet* é uma ferramenta de camadas mais altas da população, a amostra pode ser enviesada. Como contornar a situação: hoje, a *internet* já tem um alcance maior e cada vez mais, atingirá mais pessoas.

- Seleção da amostra: pessoas voluntariadas para participar podem ser um grupo enviesado, assim como pessoas que não fazem parte do escopo podem responder a pesquisa. Como contornar a situação: a empresa deve selecionar criteriosamente os respondentes, não cabendo a qualquer pessoa determinar se ela vai ou não responder à pesquisa (não deixar a pesquisa para qualquer um responder)
- Falta de familiaridade com a *internet*: segundo os autores, algumas pessoas podem ter dificuldade em responder a pesquisa devido à falta de conhecimento de *internet*. Como contornar a situação: os clientes de empresas de *e-commerce* estão bastante familiarizados com a *internet* e isso não seria um problema para eles.
- Variações tecnológicas: a pesquisa *online* depende de fatores como conexão de *internet*, tamanho de tela do computador, entre outros fatores que podem prejudicar a experiência do usuário. Como contornar a situação: a pesquisa deve ser testada nos mais diferentes dispositivos para que minimize a chance de algo dar errado em algum dos tipos de computador.
- Falta de clareza nas perguntas/instruções: dificuldade em entender o que a pergunta quer saber pode tornar o processo ineficiente. Como contornar a situação: um pré-teste deve ser realizado com alguém que não participou do processo de criação da pesquisa. Pode ser que janelas explicativas sejam úteis.
- Impessoalidade: pode ser um limitante para entender a fundo os respondentes. Como contornar a situação: colocar o nome da pessoa no cabeçalho do e-mail e construir uma relação com ela ao longo do contato com a empresa pode ser uma boa saída.
- Problemas de privacidade e segurança: a segurança da transmissão e como os dados serão usados é uma barreira para algumas pessoas. Como contornar a situação: políticas de privacidade claras e transparentes são imprescindíveis para evitar esse problema.
- Baixa taxa de resposta: segundo Evans e Mathur (2005), não existe evidência na literatura de que pesquisas *online* obtém maior sucesso em taxa de respostas do que outros tipos, como a pessoal e por telefone. Como contornar a situação: limitar o número de vezes que a pessoa é lembrada, oferecer algum tipo de incentivo e desenvolver uma pesquisa excelente são alguns dos fatores que podem contornar essa fraqueza, segundo os autores.

2.4. Processos operacionais

Segundo Rotondaro (2005), o conceito de processo pode estar associado a diferentes visões. Pode estar relacionado a tarefas que são realizadas em cadeia que se repetem por tempo indeterminado, utilizando insumos para produzir algo que seja mensurável. Tal produção deve ser, além de medida, gerenciada. Também pode estar associado a tarefas realizadas de forma ordenada que recebam matérias prima do fornecedor e as modificam com intuito de gerar produtos de valor agregado ao cliente. O conceito de processo, por fim, pode estar ligado a efeitos e causas.

Outra definição de processo, segundo Davenport (1994) é um grupo de tarefas que estão organizadas de forma a resultar em algo especificado para um cliente ou mercado.

Para Salerno (1999), os processos possuem as seguintes características:

- Organização, estruturada e modelada em torno das atividades que a constitui, sendo ela ligada ao cliente final;
- Entradas, tangíveis ou intangíveis;
- Saídas, ou seja, o resultado do processo, a partir da onde a organização será construída;
- Recursos, não só aqueles ligados diretamente ao processo, mas tudo que o envolve, sendo dedicado ou não;
- Custo de todos os recursos utilizados no processo;
- Desempenho global, medido através de alguns indicadores;
- Fatores de desempenho, relacionados aos pontos críticos que são atividades ou coordenações;
- Desenrolar temporal, uma vez que algum evento inicia e outro encerra o processo.

Segundo a ABPMP (2013), processo é um conjunto de tarefas e movimentações que são feitas por pessoas e máquinas com o objetivo de chegar a um resultado. E essas atividades estão relacionadas entre si para que resolvam uma questão específica.

Para Fleury (2008), ao se falar de processos, existem os seguintes níveis de detalhamento:

- Macroprocessos, que são uniões de processos que fazem parte da mesma visão estratégica;

- Sub-processos, realizados por uma área da empresa e que contribuem para o processo todo, não sendo, portanto, o resultado final do processo;
- Atividades, feitas por uma ou mais pessoas. Sozinhas, as atividades não possuem resultado específico e necessitam de outras atividades;
- Tarefas, realizadas por uma pessoa sem resultado claro;
- Operação, menor nível de divisão, sendo necessária para avaliação do tempo de um posto de trabalho.

De acordo com a ABPMP (2013), processos podem ser classificados em primários, de suporte e de gerenciamento.

- Processos primários: agregam valor diretamente ao cliente. São essenciais devido a sua finalidade. Como esses processos vão construir a visão do cliente acerca da empresa, eles devem estar ligados diretamente à missão dela. Alguns exemplos são operações, marketing e vendas.
- Processos de suporte: dão apoio aos processos primários ou podem dar apoio a outros processos de suporte ou gerenciais. Apesar de não impactar diretamente o cliente, eles são importantes na medida em que ajudam a melhorar os processos primários.
- Processos gerenciais: medem, monitoram, controlam e administram atividades do presente e futuro do negócio. Também não agregam valor diretamente para o cliente, mas mantem a organização operando de acordo com as metas de desempenho.

2.4.1. Gestão por processos

Gestão por processos tem por objetivo planejar e melhorar os processos da organização por pessoas envolvidas no processo, trabalhando em equipe e combinando tecnologias inovadoras com visão de qualidade, para entregar o máximo de valor para o cliente. (ALVARENGA NETTO, 2006).

Os objetivos da gestão por processos são:

..aumentar o valor do produto/serviço na percepção do cliente; aumentar a competitividade, deslocando a concorrência via formas e condições inovadoras de negócios; atuar segundo a(s) estratégia(s) competitiva(s) considerada(s) mais relevante(s): custos, qualidade, confiabilidade de entregas, velocidade de fluxo, flexibilidade e/ou outras que agreguem valor ao cliente; aumentar sensivelmente a produtividade, com eficiência e eficácia; simplificar processos, condensando e/ou eliminando atividades que não acrescentem valor ao cliente (ALVARENGA NETTO, 2006, p.27)

Ainda segundo o autor, alguns princípios da gestão por processos são designar donos para os processos, tornar o executante do processo aquele que utiliza sua saída, obter a informação direta na fonte.

Segundo a ABPMP (2013), o gerenciamento de processos de negócios deve tratar as perguntas o que, onde, quando, por que, como e por quem o trabalho é realizado. Uma representação do processo deve estar bem estruturada e detalhada para que qualquer pessoa da organização entenda não só como ele deve ser realizado, mas também responda a todas as outras perguntas. Esse modelo deve possuir formas que representem atividades, eventos, decisões e todas as outras atividades de um processo e deve ser preciso e padronizado, mostrar a complexidade adequada e evoluir, quando necessário.

As ferramentas de modelagem servem para catalogar informações e componentes de processos, que podem ser: entradas, saídas, eventos/resultados, custos e valor agregado, dados/informação, enfileiramento, papéis/organizações, tempo de trabalho, manuseio, espera e transmissão, número de pessoas disponíveis para desempenhar tarefas, regras de entrada, saída, junção e decisão, probabilidades, agrupamento (ABPMP, 2013).

A notação utilizada nesse trabalho de formatura para modelagem do processo será baseada no BPMN (*Business Process Model and Notation*).

A escolha desse modelo se deu devido ao seu uso e entendimento por diversas organizações e por ser flexível em relação às diversas situações de um processo. Alguns pontos de atenção, porém, devem ser levantados como exigência de treinamento e experiência para o uso correto de todos os símbolos e dificuldade de visualização da relação dos vários níveis do processo.

O BPMN possui ícones que estão organizados de acordo com descrição e tipo de análise que atendem as diversas necessidades de utilização, além de a sua notação permitir indicações de eventos de início, meio e fim. Também possui indicações de fluxo de atividades e mensagens, comunicação intranegócio e também colaboração internegócio.

2.4.2. Business Process Modeling Notation

Segundo Baldam et al. (2009), o BPMN é uma ferramenta de modelagem completa por possuir padronização de símbolos, facilidade de desenhar os fluxos e processos e integração com informações de outras plataformas. O BPMN é um padrão desenvolvido pela BPMI (*Business Process Modeling Initiative*), um conjunto de empresas de ferramentas de

modelagem que possuíam notações próprias e se uniram com intuito de criar uma única linguagem que pudesse ser entendida por todos os usuários.

A facilidade de entendimento dessa linguagem se dá por possuir apenas quatro elementos básicos, familiares a analistas de negócios: raias, objetos de fluxo, conectores e artefatos.

- Raias e piscinas: são modos de organizar o processo entre seus atores. As piscinas (do inglês, *pool*) dividem os responsáveis de organizações distintas e as raias (*lanes*), responsáveis da mesma empresa. A Figura 5 mostra como esses elementos estão representados no programa.

Figura 5 - Piscina e raia.

Piscina (Atores inter-organizações)	Raia (Área da empresa)	
	Raia (Área da empresa)	

Fonte: Elaborado pela autora.

- Objetos de fluxo: são os principais elementos do processo. Estão divididos em eventos, atividades e *gateways*. A Tabela 1 descreve cada um dos elementos.

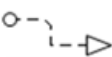
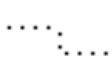
Tabela 1 - Descrição dos objetos de fluxo do BPMN.

Eventos	Evento de início indica onde um processo começará. Portanto, não possui nenhum fluxo de sequência de entrada.	De início 
	Evento intermediário mostra que algo aconteceu no processo, porém não é nem no início nem no final.	Intermediário 
	Evento de fim indica onde um processo terminará. Portanto, não possui nenhum fluxo de sequência de saída.	De fim 
Atividade	Tarefa é uma atividade atômica que está incluída dentro do processo.	 Tarefa
	Subprocesso é uma atividade que contém outras atividades e pode ser expandido.	 Subprocesso
Gateway	Gateway exclusivo é quando o processo sofre uma bifurcação, no caso os caminhos são exclusivos.	 Gateway exclusivo
	Gateway paralelizador é quando o processo sofre uma bifurcação, no caso os caminhos seguem paralelos.	 Gateway paralelizador

Fonte: Elaborado pela autora.

- Conectores: conectam os objetos de fluxo e/ou artefatos e podem ser de sequência, de mensagem ou de associação. A Tabela 2 mostra como cada um é desenhado e qual sua função.

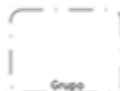
Tabela 2 - Descrição dos conectores do BPMN.

Conectores	Um conector de sequência é usado para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas em um processo.	
	Um conector de mensagem é usado para mostrar o fluxo de mensagem entre duas entidades.	
	Uma associação é usada para conectar um Artefato a um Objeto de fluxo.	

Fonte: Elaborado pela autora.

- Artefatos: são usados para melhorar a compreensão do fluxo e podem ser dados, grupo ou anotação. Outros artefatos podem ser criados pelo usuário que está modelando o processo. A Tabela 3 traz alguns artefatos e suas descrições.

Tabela 3 - Descrição dos artefatos de BPMN.

Artefatos	Dados fornecem informações sobre como documentos, dados e outros objetos são usados ou atualizados durante o processo.	
	Grupo é um Artefato que fornece um mecanismo visual para agrupar elementos de um diagrama informalmente.	
	Anotações são mecanismos para que o modelador forneça informações adicionais a um leitor de diagrama BPMN.	

Fonte: Elaborado pela autora.

2.4.2.1. Fatores críticos de sucesso em BPM

Segundo Rotondaro (2006, p.40), fatores críticos de sucesso são “conjunto de condicionantes/variáveis críticas de sucesso necessárias e suficientes que permitem à organização perseguir e realizar os objetivos estratégicos de referência”. Alguns exemplos são satisfação dos clientes, qualidade e confiabilidade de produtos, *time to market*, inovação, flexibilidade e agilidade, custos de projeto e produção e logística integrada.

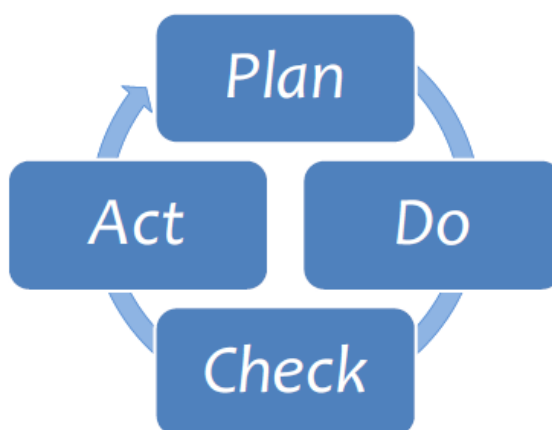
Em gerenciamento de processos de negócio, os fatores críticos de sucesso, segundo o que Santos, Santana e Alves (2012) compilaram da teoria são:

- Metodologia estruturada de implantação: Jeston e Nelis (2008, apud Santos; Santana; Alves, 2012) afirmam que a implantação não estruturada sem levar em consideração a estratégia da empresa e o comportamento dos envolvidos seria caótica e mal sucedida.
- Mudança organizacional: a medida que a empresa se volta mais para o gerenciamento de processos, sua estrutura muda, pois suas atividades passam a ser executadas de forma transversal às áreas funcionais da organização.
- Treinamentos da equipe de processos: para Davidson e Holt (2008, apud Santos; Santana; Alves, 2012), os diferentes perfis de cada pessoa envolvida no processo devem estar alinhados de acordo com a estratégia da empresa.
- Atuação de um patrocinador executivo: envolvimento de alguém da alta gerência no desenvolvimento do processo é fundamental para que haja engajamento e motivação de toda a empresa.
- Pessoas e *empowerment*: elas devem se sentir confortáveis e em um ambiente propício para a criatividade e flexibilidade já que suas tarefas podem mudar drasticamente.
- Alinhamento estratégico: empresas que obtiveram sucesso na implantação de um BPM deixaram claro alinhamento estratégico, cadeia de valor e processos de negócio.
- Medição e monitoramento da iniciativa: é necessário métricas que estejam de acordo com os objetivos propostos pelo processo para medir sua eficácia.
- Automação de processos: leva a maior rapidez, menor custo e melhor resultado. Mas deve ser levada em consideração devido ao seu alto custo de implantação.

2.4.3. Método de melhoria de processos

O gerenciamento de processos envolve um ciclo sem fim de *feedbacks* para que os processos da organização estejam sempre em conformidade com a estratégia da empresa. Esse ciclo pode ser representado pelo ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) de Deming (ABPMP, 2013) e uma ilustração pode ser vista na Figura 6.

Figura 6 - Ciclo PDCA de Deming



Fonte: ABPMP CBOK v3.0 (2013)

Planejar (*Plan*)

Na fase de planejar, a organização deve alinhar a estratégia da empresa com os processos criados para que fique claro como esses processos vão apoiar os objetivos estratégicos e como eles vão ser desenhados para criar valor para o consumidor final (ABPMP, 2013).

Para isso, a alta gerência deve reunir informações sobre os processos, tais como: quem é o cliente daquele processo, quais são as entradas e eventos disparadores, quais são as saídas e o valor para o cliente, como esse processo apoia a estratégia da empresa, como ele se encaixa no processo geral, quais referências de desempenho do processo.

Segundo ABPMP (2013), um processo bem estruturado nessa fase de planejamento é essencial para que a empresa saiba exatamente quais as atividades que integram aquele processo, quais são os papéis dos responsáveis, quais os entregáveis, os eventos que disparam o processo, as regras que o limitam e quais as métricas de desempenho desse processo.

Fazer (*Do*)

Nessa etapa, ocorrerá a implementação de fato de tudo que foi planejado anteriormente. Portanto, aqui serão realizadas algumas tarefas, como criar ou modificar as responsabilidades de cada ator do processo, desenvolver ou reestruturar as áreas funcionais da empresa, construir ou automatizar alguns fluxos de trabalho, implementar de material de suporte operacional (como listas de controle, guias de utilização), inserir de canais de contato com o cliente, criar mecanismos de mensuração de desempenho do processo (ABPMP, 2013).

Controlar (*Check*)

Segundo ABPMP (2013), a fase “controlar”, o desempenho do processo será medido e comparado com o esperado para que a organização possa agir corretivamente sobre ele. O processo é monitorado tanto do ponto de vista de atividades quanto do ponto de vista de valor criado para o cliente. As medições devem levar em consideração, portanto, tanto eficácia (estamos fazendo a coisa certa?) quanto eficiência (estamos fazendo certo a coisa?) e avaliar custo, tempo, capacidade e qualidade.

As metas do processo devem estar desdobradas ao longo de todos os níveis da empresa, desde o diretor geral até o funcionário operacional. Se o processo foi bem planejado e cada área atingir sua meta, o cliente sairá satisfeito (ABPMP, 2013).

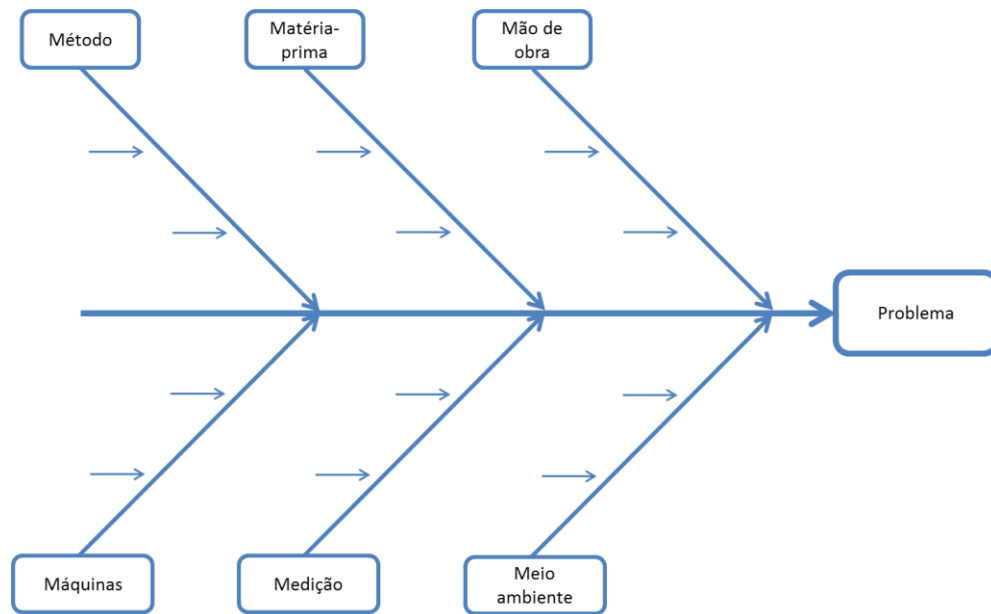
Agir (Act)

Nessa etapa, ações serão definidas de acordo com os dados gerados na fase de controle e a empresa deve agir com intuito de corrigir o que não deu certo. Assim, essa fase tem o intuito de melhorar o processo continuamente e colocar metas que sejam desafiadoras sempre. O “Agir” pode ser uma intervenção em tempo real, sendo possível somente quando o processo é monitorado em tempo real ou uma mudança no ambiente, quando ocorre identificação de alguma possível melhoria e planejamento para executá-la (ABPMP, 2013).

Para melhoria de processos, deve-se identificar corretamente os problemas do processo atual, bem como suas causas. É importante que essa análise seja feita juntamente com todos os envolvidos da organização para que se tenha uma visão geral do sistema e como cada área contribui para aquele determinado processo.

Uma ferramenta comumente utilizada para fazer análises desse tipo é o Diagrama de Ishikawa, ou Diagrama Espinha de Peixe, ilustrado na Figura 7. Esse método é útil, pois a partir de um dado efeito (problema) evidenciado, os envolvidos buscam possíveis causas relacionadas às mais diversas áreas da atuação. Além de você reunir todos os responsáveis pelo processo, você obtém um maior nível de detalhamento do processo e elenca todas as possíveis causas para as falhas dele. As causas geralmente são distribuídas em seis categorias: método, matéria-prima, mão de obra, máquinas, medição e meio ambiente.

Figura 7 - Diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaborado pela autora.

3. Metodologia

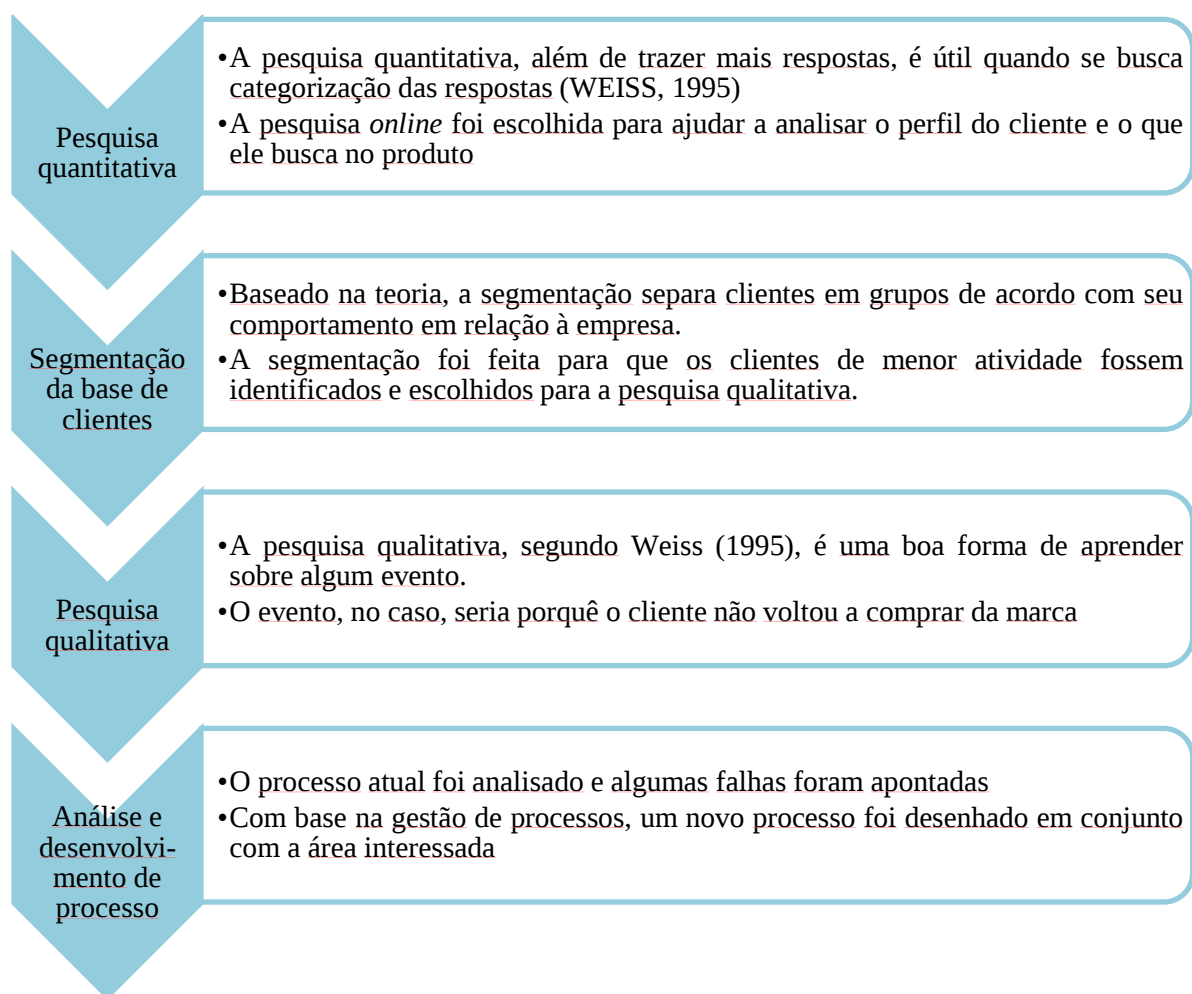
O presente trabalho tem por objetivo aumentar a taxa de recompra da empresa em questão. Para isso, foi feita uma análise inicial sobre o comportamento da base de clientes existentes em relação à frequência de consumo. É importante notar que a empresa iniciou sua operação no começo de 2016 e, por isso, o comportamento da base pode ser inconstante. Para o desenvolvimento do trabalho, pesquisas quantitativas e qualitativas foram realizadas para propor uma solução a fim de atingir o objetivo, que é aumentar a fidelidade dos consumidores.

No primeiro momento, foi feita uma pesquisa *online* para conhecer o perfil de consumidor da organização e como ele se comporta, além de entender qual valor ele busca adquirindo o produto.

Posteriormente, foi feita a pesquisa qualitativa com intuito de entender melhor o porquê dos clientes não retornarem à empresa. Para a escolha desses consumidores, foi feita uma segmentação da base com base no modelo de Marcus. O modelo, entretanto, conseguiu não só agregar na escolha de pessoas para participarem da pesquisa qualitativa, mas também reafirmar a necessidade da empresa em focar na retenção de consumidores.

Assim, com base no resultado dessas duas pesquisas, pode-se entender melhor o comportamento do cliente e o que pode ser feito para que a taxa de recompra aumente. Um fluxograma da metodologia está representado na Figura 8.

Figura 8 - Fluxograma da metodologia do trabalho.



Fonte: Elaborado pela autora.

3.1. Pesquisa quantitativa

Segundo Weiss (1995), a pesquisa é muito importante, pois a partir desse método, é possível obter informações que não seriam conseguidas de outra forma. As diferenças, segundo ele, entre a pesquisa quantitativa e qualitativa estão ilustradas na Tabela 4.

Tabela 4 - Comparação entre pesquisa quantitativa e qualitativa.

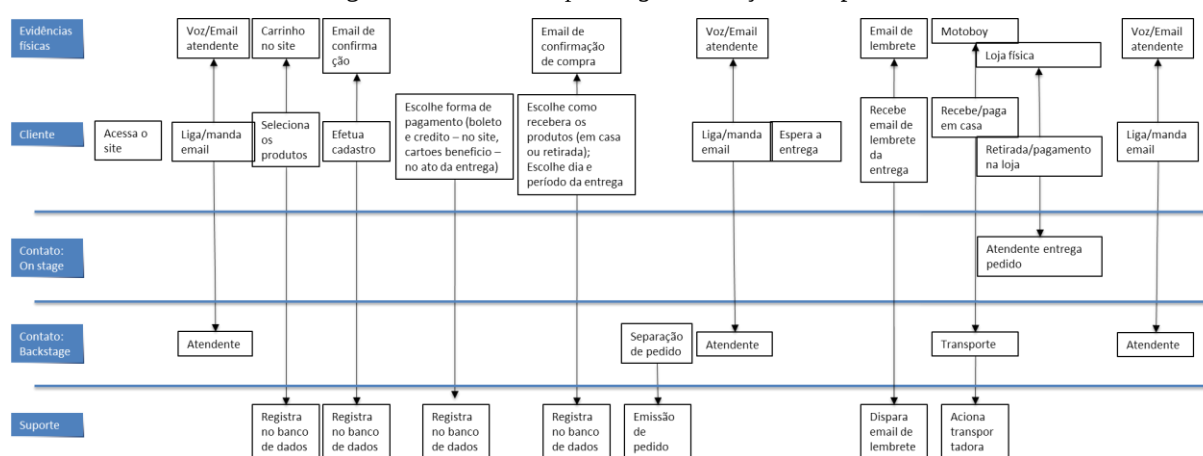
Quantitativa	Qualitativa
Comparação de dados por meio de categorização das respostas	Comparação por meio de descrição de casos
Mais entrevistados	Menos entrevistados devido ao tempo
Perguntas com respostas fixas	Desenvolvimento completo do raciocínio

Fonte: Elaborado pela autora.

A pesquisa quantitativa, portanto, permite uma quantidade maior de dados coletados e por isso, ela é ideal para realização de pesquisa de perfil de consumidor, uma vez que é possível obter uma amostra maior da base de clientes, o que assegura uma aproximação melhor da realidade.

A Figura 9 mostra o *service blueprinting* do serviço da empresa. A pesquisa quantitativa realizada será inserida após a efetuação de compra do cliente, antes dele receber o e-mail de confirmação de compra.

Figura 9 - *Service blueprinting* do serviço da empresa.



Fonte: Elaborado pela autora.

3.2. Segmentação da base de clientes

A ferramenta mais comum existente para segmentação de clientes é a RFM. Por meio dela, você consegue segmentar sua base em até 125 setores, uma vez que você possui três fatores (recência, frequência e valor) que pode ser divididos, cada um, em cinco atribuições. Um exemplo dessas atribuições é a Tabela 5.

Tabela 5 - Exemplo de segmentação baseada no RFM.

Nota	Recência	Frequência	Valor
1	Último mês	Mais de 10 vezes no último ano	Mais de R\$10.000,00
2	Entre 1 e 2 meses	Entre 6 e 10 vezes	Entre R\$6 mil e 10 mil
3	Entre 2 e 4 meses	Entre 3 e 6 vezes	Entre R\$3 mil e R\$6 mil
4	Entre 4 e 7 meses	Entre 1 e 3 vezes	Entre R\$1 mil e R\$3 mil
5	Mais de 7 meses	1 vez no último ano	Menos de R\$1 mil

Fonte: Elaborado pela autora.

É fácil notar que o cliente que possui nota 111 é o melhor cliente da empresa e o que possui nota 555 o pior. Apesar de ser um método eficiente para grandes empresas, Marcus (1998) coloca em dúvida sua praticidade para pequenas empresas. Assim, ele cria uma ferramenta muito semelhante, porém um pouco mais simples que, ainda segundo ele, é igualmente eficaz.

Ao subtrair o fator Recência do RFM e simplificar o Valor (ao invés do montante total que o cliente representa para a empresa, atribuir o ticket médio a cada um deles), Marcus (1998) tentou tornar o modelo mais prático e que se traduzisse em ações imediatamente, sem a necessidade de muita análise.

Além dessas duas mudanças, o autor também altera o modelo do RFM ao eliminar as notas atribuídas e manter apenas o valor médio dos dois fatores, colocados nos eixos principais.

3.3. Pesquisa qualitativa

Segundo Weiss (1995), a entrevista qualitativa não é uma conversa, pois há apenas uma pessoa ditando o assunto e apenas uma pessoa respondendo e mostrando sua opinião, o entrevistador jamais pode emitir algum tipo de julgamento. O autor também aponta os objetivos de estudos nos quais a entrevista qualitativa é uma melhor escolha:

- desenvolvimento de descrições detalhadas: aprender sobre algum evento.
- integração de múltiplas perspectivas: diferentes visões de um mesmo assunto.
- descrição de processos: entender como se chegou naquele evento.
- desenvolvimento de descrições holísticas: entender completamente o fenômeno.
- aprender como eventos são interpretados: como os observadores absorvem o acontecimento.
- construindo a visão interna: para que, quem estiver de fora do evento, possa ter a visão interna.
- identificar variáveis e criar hipóteses para a pesquisa quantitativa: a pesquisa qualitativa pode servir como base para os dados da quantitativa.

A entrevista qualitativa possui três fases: seleção dos entrevistados, coleta de dados, análise (WEISS, 1995). A seleção foi feita através da segmentação de clientes e a coleta de dados foi feita através de pesquisa por telefone.

Alguns pontos negativos desse tipo de entrevista são o tempo que ela requer para a coleta de dados e a pequena quantidade de entrevistados, dado que o tempo exigido é grande. Assim, surge a possibilidade de um método “qualitativo sistematizado”, no qual há um roteiro fixo de perguntas, mas que podem ser respondidas de forma livre. Apesar de garantir uma maior consistência de dados e perder um pouco da vulnerabilidade, o método também deixa para trás alguns dos pontos fortes da entrevista qualitativa, como limitação do desenvolvimento do evento. Alguns pontos a favor são a sistematização da coleta de dados, o tratamento das respostas facilitado e a categorização das respostas. Já os motivos contrários seriam as limitações na resposta, como o tamanho e o desenvolvimento dela (WEISS, 1995).

3.4. Modelagem de processos

Para entendimento do processo atual e construção de um novo processo para a empresa, foram realizadas algumas entrevistas com os sócios e envolvidos. Com base nessas informações, foi construído um modelo do processo atual (*As Is*), feito um levantamento de possíveis causas para sua ineficiência através do diagrama de Ishikawa e um novo modelo de processo foi proposto (*To Be*).

A modelagem é um meio de desenhar processos para que sua representação por meio gráficos facilite o entendimento de como as atividades e as áreas responsáveis por elas estão relacionadas. No caso desse trabalho de formatura, foi utilizada a técnica de BPMN (*Business Process Modeling Notation*) por estar disponível livremente através de um programa gratuito chamado *Bizagi Modeler*.

4. Estudo de caso

A seguir, serão mostrados os resultados coletados dos métodos aplicados à empresa em questão e também possíveis análises decorrentes desses resultados obtidos.

4.1. Pesquisa quantitativa para entendimento de perfil

A empresa precisa entender quem é o cliente dela. Como afirma Drucker (1998), o cliente nunca compra o produto, mas sim a satisfação de um desejo ou um valor. Então, compreender o que o cliente busca é uma forma de evitar desperdícios e cortar despesas e esforços inúteis, que não vão gerar valor para o consumidor. A questão que a alta gerência deve responder sobre o assunto é “O que vem a ser valor para o cliente?”. Outras perguntas como quem é o cliente, quem deveria ser, onde ele está e o que ele compra também são importantes para guiar a empresa em direção à praça certa.

Portanto, foi feito um questionário com os compradores da Ultracongelados Co. para entender melhor o perfil dessas pessoas. A estruturação do questionário foi feita com base em alguns exemplos *online* sobre esse tipo de pesquisa. O questionário completo encontra-se no Apêndice A. Como ele já estava sendo desenvolvido por funcionários da empresa, algumas perguntas não são relevantes para esse trabalho de formatura e, por isso, não serão analisadas nele.

A pergunta mais relevante para essa etapa do trabalho é a de número 13, “Alguma outra sugestão/comentário? Pode contar pra gente o que quiser!”, na qual os clientes puderam dar seu *feedback* sobre a empresa de um modo geral. Seu resultado será analisado mais para frente nesse capítulo.

A aplicação do questionário foi feita através de uma plataforma *online* e como sugere Evans e Mathur (2005), esse método possui algumas vantagens que serão imprescindíveis para esse estudo, como rapidez e prontidão, uma vez que o tempo para desenvolver, aplicar, tabular e analisar os resultados é curto; baixo custo administrativo já que a empresa é jovem e não possui recursos para investir nessa área; e facilidade de acompanhamento, para que, mesmo uma pessoa que não trabalha na empresa, consiga ter acesso às respostas.

As fraquezas que Evans e Mathur (2005) apontam sobre a pesquisa *online* foram mitigadas da seguinte forma:

- Percebida como spam: além de enviar *e-mails* apenas para aqueles que estão inscritos na lista, a pesquisa também foi aplicada ao final da compra do cliente.
- Parcialidade na amostra: nesse caso, os clientes da empresa já representam um recorte da população, pois são aqueles que tem interesse em comprar o produto.
- Seleção da amostra: a pesquisa foi mencionada a todos que finalizaram compra no site e responderam apenas as pessoas que estavam interessadas, podendo-se dizer que a amostra não tem nenhum viés.
- Falta de familiaridade com a internet: parte-se do pressuposto que pessoas que fazem compras em *e-commerce* já possuem certa familiaridade com a *internet*.
- Variações tecnológicas: não é possível controlar esse fator, mas o avanço tecnológico diminuiu a interferência dessas variações, padronizando melhor os dispositivos.
- Falta de clareza nas perguntas/instruções: juntamente com a pessoa que cuida da comunicação da empresa, foi feito um trabalho de escrever com maior clareza possível todas as perguntas e explicar ao máximo cada uma delas.
- Impessoalidade: como a comunicação da empresa já é mais informal, a transcrição das perguntas também foi feita dessa forma, para que a pessoa se sentisse confortável para ser a mais verdadeira possível.
- Problemas de privacidade e segurança: garantiu-se que nenhum dado seria exposto para qualquer outro fim senão o de entender melhor o cliente.
- Baixa taxa de resposta: para aumentar a quantidade de respostas, o questionário foi enviado em dois momentos: logo após a finalização de uma compra e também por *email* para aqueles que não responderam na primeira vez e também para aqueles que não realizaram nenhuma compra durante o período observado.

Para validar a pesquisa, ela foi feita com alguns consumidores mais próximos dos funcionários da empresa para entender onde ela poderia ser melhorada. Depois dessa validação, a pesquisa foi aplicada no final de agosto de 2017 e contou com 208 respostas.

4.1.1. Identificação do perfil do cliente através da pesquisa

Através das perguntas realizadas no questionário, pode-se identificar algumas características do consumidor da UltraCongelados Co. O gênero de cada entrevistado foi obtido com o cruzamento dos *e-mails* fornecidos e os respectivos nomes cadastrados na base de clientes. Das 208 respostas, 192 constavam *e-mails* que estavam também na base. Dessas pessoas,

94,3% são do gênero feminino e 5,7% são do gênero masculino, ou seja, dos 208 entrevistas, 181 são mulheres, 11 são homens e 16 não puderam ser encontrados na base de clientes.

Por ser uma marca com apelo saudável e, de certa forma, associada à perda de peso e ao bem estar, era esperado que seu público fosse de maioria feminina. Um estudo conduzido pela organização Girlguiding no Reino Unido, aponta que 69% das meninas entre 7 e 21 anos acham que não são boas o bastante, inclusive na questão de aparência.

Já na questão de faixa etária, 76,2% dos entrevistados estão na faixa dos 25 aos 44 anos. A marca possui um foco em jovens e toda sua comunicação é voltada para esse público, como por exemplo, ter uma linguagem mais informal e estar muito presente em redes sociais como *Facebook* e *Instagram*, lugares nos quais a maioria dos jovens possui interação.

Com essas duas informações, gênero e faixa etária, já se pode traçar o início do perfil do consumidor da empresa. Os clientes são em sua maioria, mulheres da faixa etária dos 25 aos 44 anos. A partir daqui, para o perfil do cliente ser o mais assertivo possível, apenas as respostas assinaladas na faixa etária dos 25 aos 44 anos serão consideradas, assim como o perfil do gênero feminino.

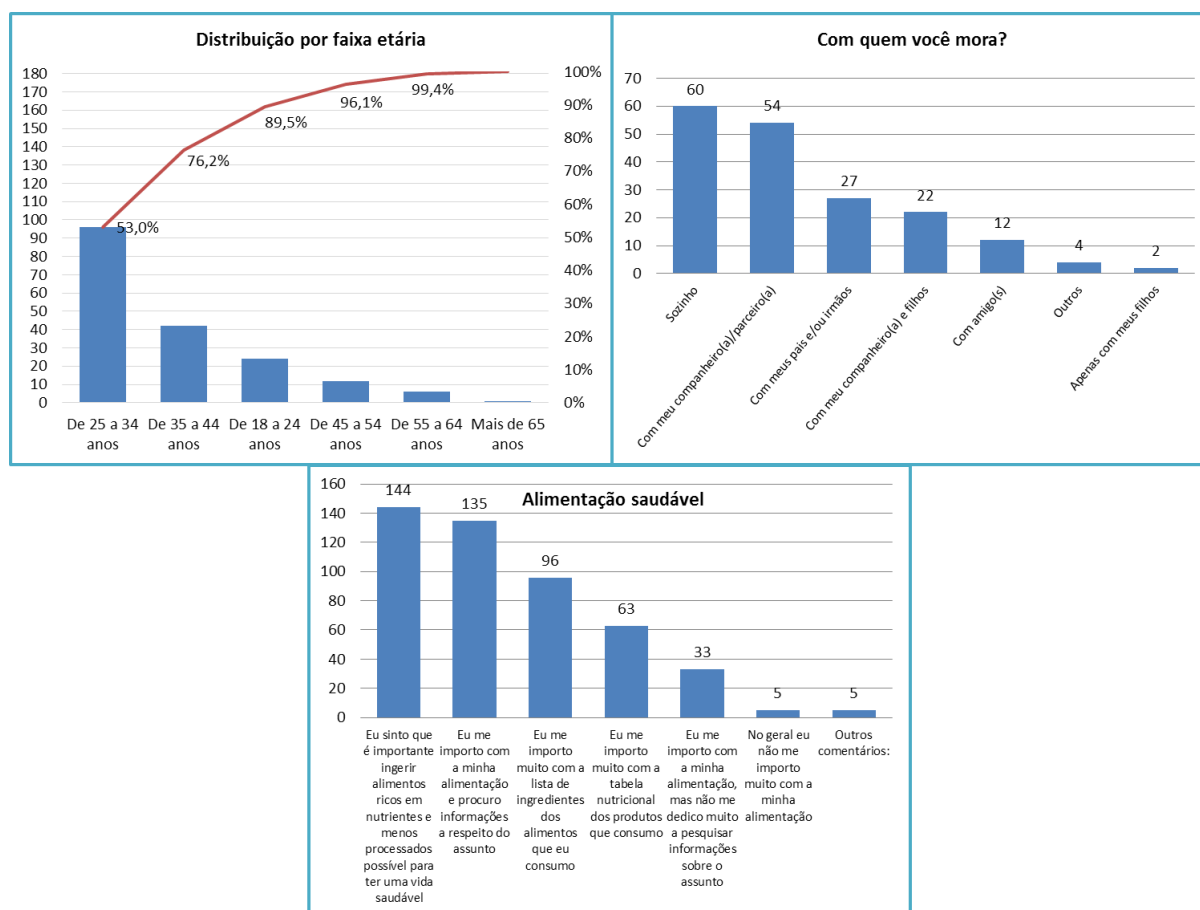
Em se tratando de status de relacionamento, a maioria dos entrevistados está Casado ou em uma União Estável. Ao somar a categoria mais escolhida com o status Namorando/Em um relacionamento sério, percebe-se que 68% dos clientes que responderam ao questionário e são mulheres na faixa dos 25 aos 44 anos, possui no momento um(a) companheiro(a). Esse é um dado interessante, pois ao associar a marca a jovens, os sócios tinham em mente que seu público era, em sua maioria, solteiro.

A próxima pergunta, “Com quem você mora?”, teve maioria das respostas como Sozinho(a), sendo 33% do total. Essa resposta pode ser uma surpresa no primeiro momento, pois na questão anterior, sobre status de relacionamento, 38% das mulheres entre 25 e 44 anos responderam que estavam casadas ou em união estável. Porém, ao analisar melhor as outras alternativas, percebemos que as opções “Com meu companheiro(a)/parceiro(a)” e “Com meu companheiro(a) e filhos” também possuem grande quantidade de respostas. Se colocássemos as duas categorias juntas, elas somariam 74 respostas, que daria 41% dos entrevistados.

Até aqui, baseado nessa pesquisa de perfil que obteve 208 respostas, pode-se dizer que o público da empresa é em sua maioria mulher, na faixa dos 25 aos 44 anos, comprometida e que mora sozinha ou com seu/sua parceiro/a.

Outro ponto a respeito do comportamento dos clientes que foi questionado é sobre a percepção deles em relação ao que é ser saudável. Essa era outra pergunta com alternativas e mais de uma poderia ser assinalada. A maioria das clientes que responderam a pesquisa concorda com a afirmação “Eu sinto que é importante ingerir alimentos ricos em nutrientes e menos processados possível para ter uma vida saudável”, sendo 80% do total de mulheres na faixa etária dos 25 aos 44 anos. Não muito atrás, com 75% do total de participantes no espectro desejado, ficou a afirmação “Eu me importo com a minha alimentação e procuro informações a respeito do assunto”. Alguns dados podem ser vistos em forma de gráficos na Figura 11.

Figura 10 - Compilado de dados da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

A primeira afirmação é de extrema importância para a empresa, pois um dos valores dela é oferecer apenas refeições livre de conservantes e o menos processadas possíveis. Também é interessante notar que apenas cinco pessoas marcaram a opção “No geral eu não me importo muito com a minha alimentação” e apenas 33 afirmaram “Eu me importo com a minha alimentação, mas não me dedico muito a pesquisar informações sobre o assunto”, o que

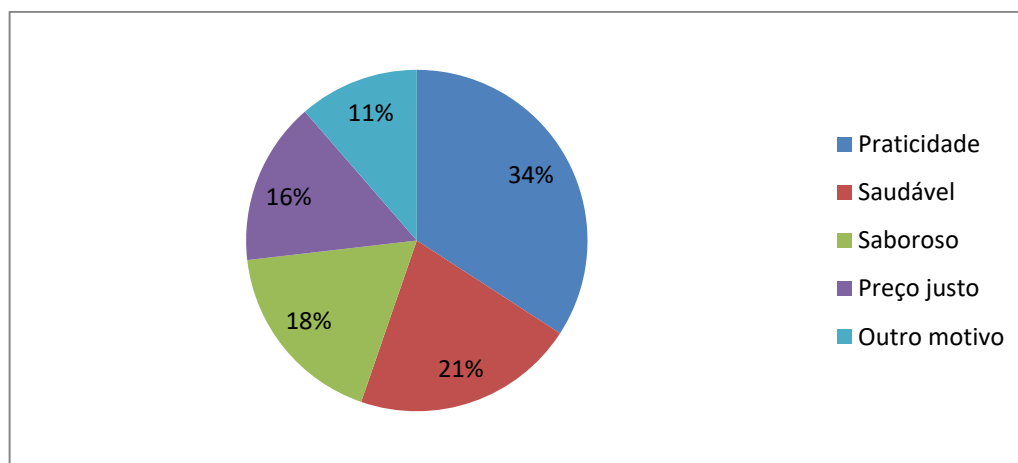
representa apenas 18% do total de pessoas. O consumidor da empresa é, portanto, alguém que se interessa pelo assunto de alimentação e busca informações a respeito do que é bom para sua saúde, além de entender que não é apenas informação nutricional que é para ser levada em consideração, mas também o modo de preparo e os ingredientes utilizados.

Outra pergunta importante a ser feita sobre o comportamento do consumidor é o motivo pelo qual ele escolhe a empresa em questão. Como estamos falando de uma empresa jovem, muito de seus clientes são novos clientes, ou seja, estão comprando pela primeira vez e conhecendo a marca. Por isso, das 181 respostas possíveis, 58, ou 32% afirmam ser a primeira vez que compram, então não possuem uma preferência ainda.

Das 124 respostas restantes, 34% afirmam comprar os produtos da empresa por serem práticos, 21% por ser saudável, 18% por ser saboroso e 16% por ter um preço justo. Ou seja, para as entrevistadas, o valor da empresa está em ter um produto prático.

Das 14 respostas obtidas como “Outro motivo”, seis afirmaram ser uma combinação das outras opções, cinco estavam relacionadas à indicação, tanto de amigas quanto nutricionistas e três afirmaram ser devido aos ingredientes, que são orgânicos e frescos

Gráfico 2 - Distribuição dos entrevistados em relação ao motivo pelo qual compram a marca.



Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, levando em consideração todas as informações acima, baseadas na pesquisa conduzida com os 208 entrevistados, podemos concluir que o perfil do cliente da empresa é:

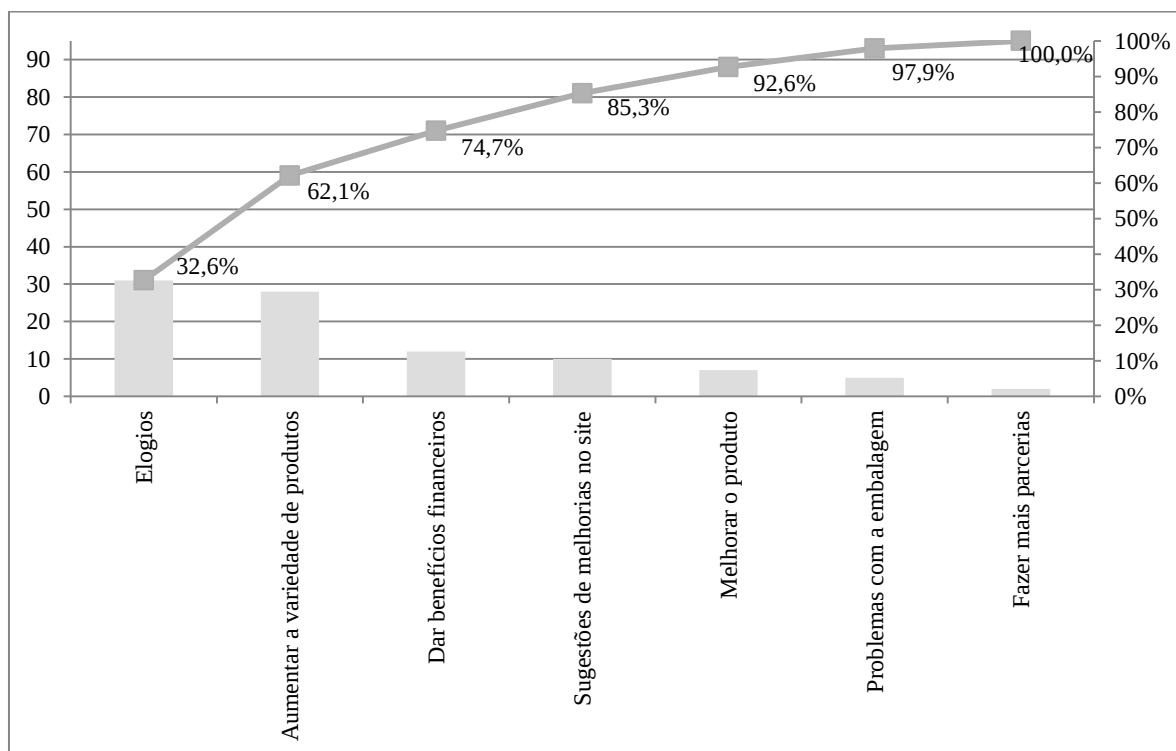
- Gênero: Mulheres.
- Faixa etária: 25 aos 44 anos.
- Status de relacionamento: comprometida, seja em relacionamento sério ou casada.

- Com quem mora: sozinha ou com seu companheiro.
- Alimentação: se importa com os alimentos que ingere e procura informações a respeito; não segue nenhum tipo de dieta específica, consome comida congelada pronta regularmente (de 2 a 6 refeições por semana).
- Valor na marca: compra o produto por ser prático.

A questão de número 13 abordava de forma geral a opinião do consumidor sobre a empresa, questionando se ele tinha algum comentário ou sugestão a fazer. Das 208 respostas totais, 126 não quiseram fazer nenhum comentário ou estavam experimentando pela primeira vez. Isso representa 61% do total de respostas, o que é esperado dado que é uma pergunta aberta que não era obrigatória uma resposta, além do que, segundo Marcus (2005), as pessoas tendem a cansar de responder um questionário longo e no final, acabam por deixar algumas questões em branco ou respondendo sem muito esforço mental.

Entre aqueles que escreveram algo, foi feita uma categorização das respostas de acordo com seu conteúdo, por isso, alguns entrevistados podem fazer parte de mais de uma categoria.

Gráfico 3 - Distribuição dos comentários nas categorias criadas pela autora.



Fonte: Elaborado pela autora.

É possível notar que um terço dos comentários são elogios dos clientes sobre o atendimento e o produto principalmente. Eles são importantes também para entender o que os consumidores estão gostando e como eles podem agradar ainda mais clientes.

Em seguida, com 29% do total, está a necessidade em aumentar a variedade de produtos. Os clientes querem uma maior variedade de pratos para que eles não enjoem de comprar na empresa sempre. Uma atenção especial vai para os lanches, tanto doce como salgado, que foram os mais pedidos quando a sugestão era específica sobre alguma categoria.

Dos 82 clientes que responderam a pergunta, doze sugeriram benefícios financeiros para aqueles que fossem mais leais, como, por exemplo, um preço menor ou frete grátis para compras acima de determinado preço e um programa de fidelidade para que, acumulada determinada quantidade de pontos, esses pudessem ser trocados por produtos ou descontos.

Houve algumas reclamações quanto ao produto em si, e todas são relacionadas à falta de sabor, principalmente nos legumes, que segundo dois clientes, ficam “aguados e insossos”.

Com base nos resultados das pesquisas realizadas, a solução para aumentar a taxa de recompra dos clientes e, conseqüentemente, a fidelização é aumentar a variedade de produtos oferecidos.

4.2. Segmentação de clientes

A partir da base de clientes da empresa, conseguimos extrair o número médio de compras e o valor médio gasto por compra no geral. Foi feita uma soma do total de receita acumulada no período observado, assim como quantidade de transações totais daquele período:

$$\text{Valor médio gasto por compra} = \frac{\text{total de receita do período observado}}{\text{total de vendas no mesmo período}}$$

Já o número médio de compras foi calculado somando-se todas as transações do período e dividindo pela quantidade de clientes do mesmo período observado:

$$\text{Número médio de compras} = \frac{\text{total de vendas do período observado}}{\text{total do número de clientes do mesmo período}}$$

Chegamos então aos valores da Tabela 6:

Tabela 6 - Valor médio de compra e número médio de compra.

Valor médio gasto por compra	Número médio de compras
\$ 360	2

Fonte: Elaborado pela autora

Esses valores, que foram modificados por motivos de sigilo, serão os eixos principais da matriz que será construída para segmentar os clientes da empresa em questão. É importante notar que o ponto onde os eixos se cruzam é exatamente o ponto médio da empresa onde as coordenadas cartesianas seriam (2 ; 360).

Para decidir a categoria que cada cliente estaria inserido, foi feita uma tabela a partir da base de clientes fornecida. Assim, para cada cliente foram associadas as seguintes informações: total gasto na empresa e quantidade de compras. Com base nesses dois dados, foi possível calcular o valor médio gasto por compra por cliente. Assim, foi feita a seguinte divisão:

#cliente

$$= \begin{cases} \text{positivo, se quantidade de compras do cliente} > \text{média de compras da empresa} \\ \text{negativo, se quantidade de compras do cliente} \leq \text{média de compras da empresa} \end{cases}$$

e

\$cliente

$$= \begin{cases} \text{positivo, se valor médio de compra do cliente} > \text{valor médio gasto da base} \\ \text{de clientes da empresa} \\ \text{negativo, se valor médio de compra do cliente} \leq \text{valor médio gasto da base} \\ \text{de clientes da empresa} \end{cases}$$

Chegamos portanto, na segmentação dos clientes. Sendo (#cliente; \$cliente):

(positivo, positivo) = Melhores clientes;

(positivo, negativo) = Clientes frequentes;

(negativo, positivo) = Clientes gastões;

(negativo, negativo) = Clientes incertos.

A Tabela 7 mostra com mais clareza o processo utilizado para segmentar a base de clientes. Aqui foram usados de exemplo alguns clientes da base, o total gasto por eles e a quantidade de compras. Depois de atribuir os valores “positivo” ou “negativo” às duas dimensões, cada consumidor foi colocado em uma categoria dentre as possíveis existentes: melhor, frequente, “gastão” e incerto.

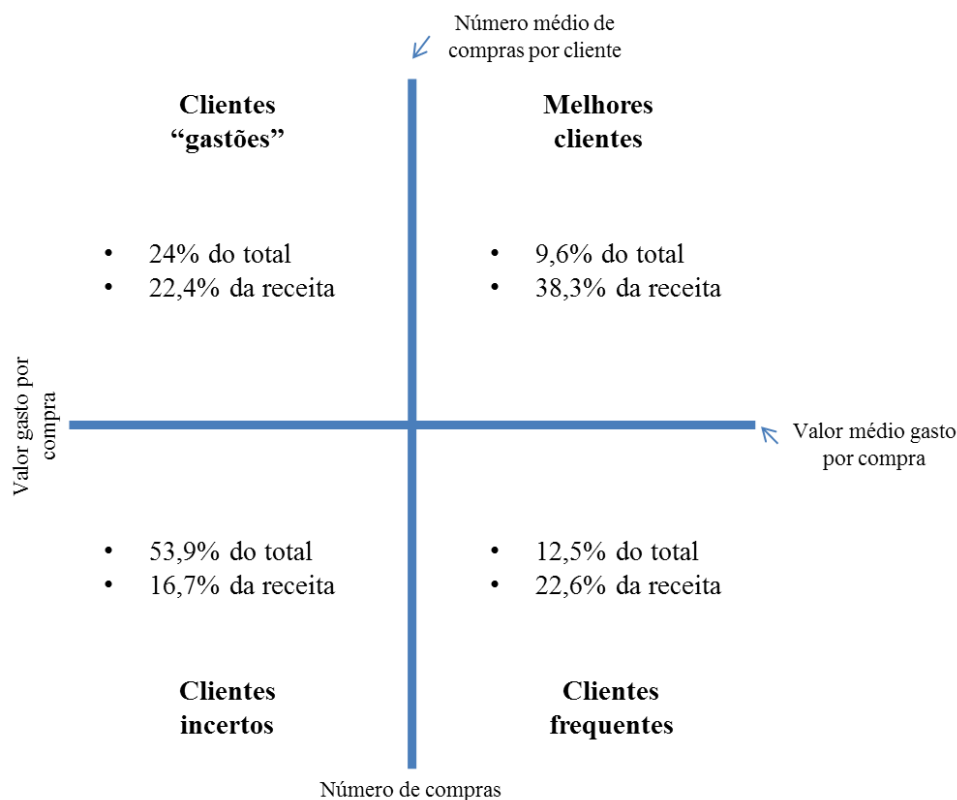
Tabela 7 - Exemplo da segmentação realizada segundo Marcus (2012).

Cliente	Total gasto (\$)	Quantidade de compras	Acima ou abaixo da média (2)	Valor médio de compra (\$)	Acima ou abaixo do valor médio (\$1)	Categoria
Cliente 1	1200	6	Positivo	200	Negativo	Frequente
Cliente 2	1120	4	Positivo	280	Negativo	Frequente
Cliente 3	500	5	Positivo	100	Negativo	Frequente
Cliente 4	1380	6	Positivo	230	Negativo	Frequente
Cliente 5	300	1	Negativo	300	Negativo	Incerto
Cliente 6	2000	4	Positivo	500	Positivo	Melhor
Cliente 7	280	1	Negativo	280	Negativo	Incerto
Cliente 8	750	5	Positivo	150	Negativo	Frequente
Cliente 9	710	3	Positivo	170	Negativo	Frequente
Cliente 10	1200	6	Positivo	200	Negativo	Frequente
Cliente 11	210	1	Negativo	210	Negativo	Incerto
Cliente 12	1400	4	Positivo	350	Negativo	Frequente
Cliente 13	720	3	Positivo	240	Negativo	Frequente
Cliente 14	2800	7	Positivo	400	Positivo	Melhor
Cliente 15	600	1	Negativo	600	Positivo	Gastão
...	...	...	...	...	...	...

Fonte: Elaborado pela autora.

O critério foi atribuído a toda a base de clientes existente, por meio da qual conseguimos chegar à porcentagem que cada categoria possui de clientes e o quanto eles representam da receita total, como ilustrado na Figura 10.

Figura 11 - Matriz de valor do consumidor para a empresa UltracongeladosCo.



Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Marcus (1998), mais de 50% dos clientes fariam parte do segmento incerto e representariam pouco da receita e o contrário aconteceria com os melhores clientes, ou seja, eles representariam menor proporção em volume, porém grande parte da receita. E é exatamente o que vemos nessa segmentação da empresa em questão. Apenas 9,6% da base de clientes são considerados os melhores, mas respondem por 38,3% da receita. Já os clientes incertos correspondem a 53,9% da base e apenas 16,7% da receita.

A partir desses dados, pode-se concluir que os melhores clientes de uma empresa são essenciais para a sobrevivência dela. Eles são a base de sustentação financeira e devem ser mantidos para um bom funcionamento da organização. Também devemos notar que o segmento de clientes incertos representa a maioria da base. É claro que, dentro desse segmento, podemos criar segmentos menores para ter maior assertividade na ação que será desenvolvida para eles, como menciona Marcus (1998).

4.3. Pesquisa qualitativa com clientes pré-selecionados

A partir da primeira análise, foi possível identificar que quase 60% dos clientes compravam apenas uma vez. Com o intuito de construir a visão interna do processo, ou seja, a visão do cliente sobre a decisão de não comprar da marca, foi feita uma pesquisa por telefone apenas com os consumidores do segmento Incerto, com o objetivo de entender as causas dessa atitude. A pesquisa seguiu o modelo de “qualitativo sistematizado”, na qual ocorrem perguntas fixas, porém com respostas abertas. Ela foi realizada por telefone com 60 clientes que compraram menos de duas vezes. Os principais pontos observados foram:

- Como você conheceu a empresa?
- O que você esperava do produto?
- Por que você não voltou a comprar?

As respostas foram categorizadas conforme Tabela 8:

Tabela 8 - Resultado da pesquisa realizada por telefone com consumidores.

	Total de respostas	% do Total
1. Como você conheceu a empresa?		
Internet (Facebook, Google, Instagram, reportagens sobre a empresa em sites)	39	65,0%
Amigos	15	25,0%
Outros (indicação de nutricionista, divulgação da empresa em que trabalho)	6	10,0%
	60	
2. O que você esperava do produto?		
Saboroso	57	62,0%
Simples/prático	20	21,7%
Saudável/fitness	15	16,3%
	92	
3. Por que você não voltou a comprar?		
Sem sabor (sem sal, sem tempero, sem textura)	26	43,3%
Não precisei/esqueci	28	46,7%
Custo-benefício ruim	6	10,0%
	60	

Fonte: Elaborado pela autora.

O resultado da pesquisa mostra que os dois maiores problemas da empresa em relação ao tema desse trabalho são o fato do cliente não se engajar com a empresa, ou seja, “Não precisei/Esqueci” e também a falta de sabor na comida oferecida. É importante notar que a resposta “Não precisei/Esqueci” não deve ser entendida como uma posição neutra do

consumidor em relação a empresa, uma vez que, se os produtos realmente tivessem encantado o cliente, ele não iria simplesmente “esquecer”.

O que a marca tem que fazer, portanto, é gerar essa necessidade e procurar entender quem é o cliente e seu perfil, sempre buscando a conversão da compra. Segundo Reichheld (2002), se a empresa conseguir reter apenas 5% mais dos clientes, ela aumentará sua lucratividade em até 95%.

Além da segmentação, conhecer seu cliente é imprescindível. Saber suas características, seus gostos e rotinas é um diferencial na hora de se conectar com ele de forma que ele se torne leal à marca.

A abordagem selecionada para esse trabalho de formatura vai de encontro com as ideias acima, uma vez que ela procura conciliar o entendimento do perfil do cliente, seu comportamento em relação à marca e suas necessidades também.

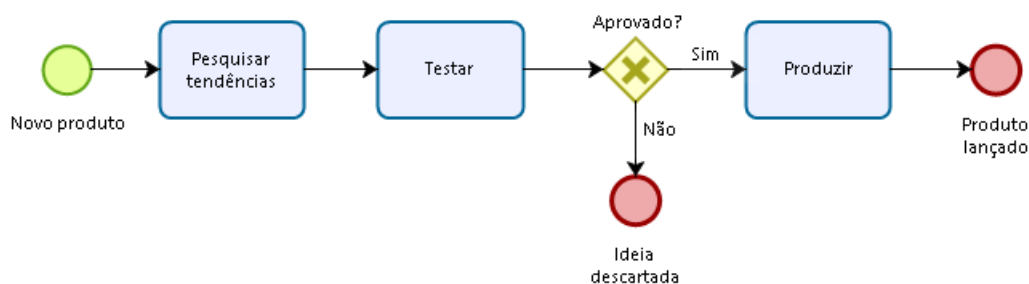
Associando a informação da pesquisa quantitativa dos clientes sentirem necessidade de maior variedade de produtos, com o resultado da pesquisa qualitativa na qual os consumidores não compraram novamente devido à falta de sabor dos produtos, fica claro que a empresa precisa de uma reestruturação no processo de lançamento de novos produtos, sendo necessário incluir um *feedback* dos clientes, assim como maior frequência de lançamento.

4.4. Mapeamento e análise do processo atual

O processo “Lançar novos produtos” será analisado nessa seção com a finalidade de identificar possíveis melhorias no processo.

O processo de lançamento de novos produtos hoje é bem embrionário na empresa. Quando ela sente a necessidade de lançar um novo produto, as áreas de produção e nutrição se reúnem para discutir tendências no mercado saudável. Depois de fazerem a pesquisa, a nutricionista responsável cria uma receita que vai ser testada pela área da produção. Caso o produto seja aprovado pelos funcionários da parte de qualidade, composta por uma pessoa de produção e uma pessoa de marketing, ele entra no processo de produção e posteriormente é lançado. Vale ressaltar que o processo não possui nenhuma métrica ou fatores críticos de sucesso que definam a eficiência e eficácia dele.

Figura 12 - Processo atual de lançar novos produtos.



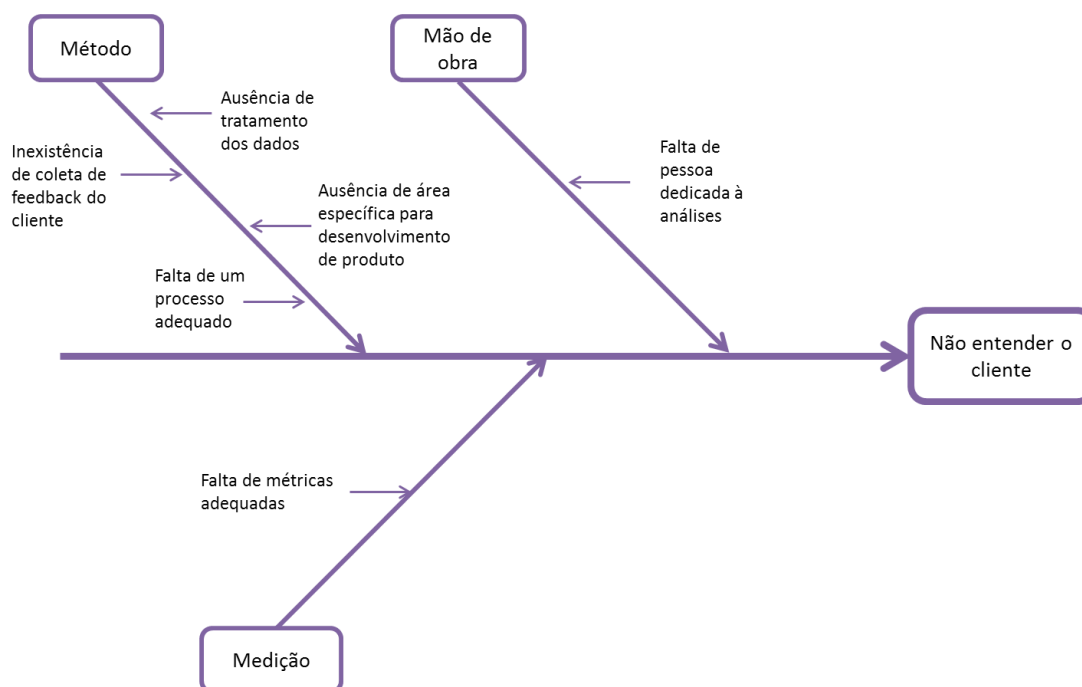
Fonte: Elaborado pela autora.

É possível notar, pelo diagrama de processo da Figura 12, que o processo possui muitas falhas, tanto por não envolver o *feedback* dos clientes em nenhum momento quanto por não alinhar com todas as áreas envolvidas da empresa o lançamento do produto. Por causa de alguns desses defeitos, o processo de lançamento de novos produtos acaba não satisfazendo as necessidades do cliente, que preza por sabor e variedade, como coletado em pesquisas anteriores.

Assim, utilizando o diagrama de Ishikawa, ou diagrama “Espinha de peixe”, foram analisados alguns problemas e suas causas em relação ao processo atual junto com os principais envolvidos da empresa no processo.

Com relação ao efeito de “Não entender o cliente”, foram levantados alguns pontos, que estão divididos em três principais categorias: método, mão de obra e medição. No que diz respeito a método, algumas causas para a empresa não entender o que o cliente quer são a inexistência de uma coleta de *feedback* do cliente, falta de um processo adequado para a criação de um produto novo, ausência de uma área específica para desenvolvimento de produtos novos e a ausência de tratamento adequado dos dados que são gerados na base de compras da empresa. Já em relação à medição, o ponto levantado que pode causar a falta de entendimento do cliente é a falta de métricas adequadas para medir satisfação do consumidor. Em relação à mão de obra, a causa levantada foi a ausência de uma área na empresa voltada para a inteligência de mercado. Eles podem ser observados na Figura 13.

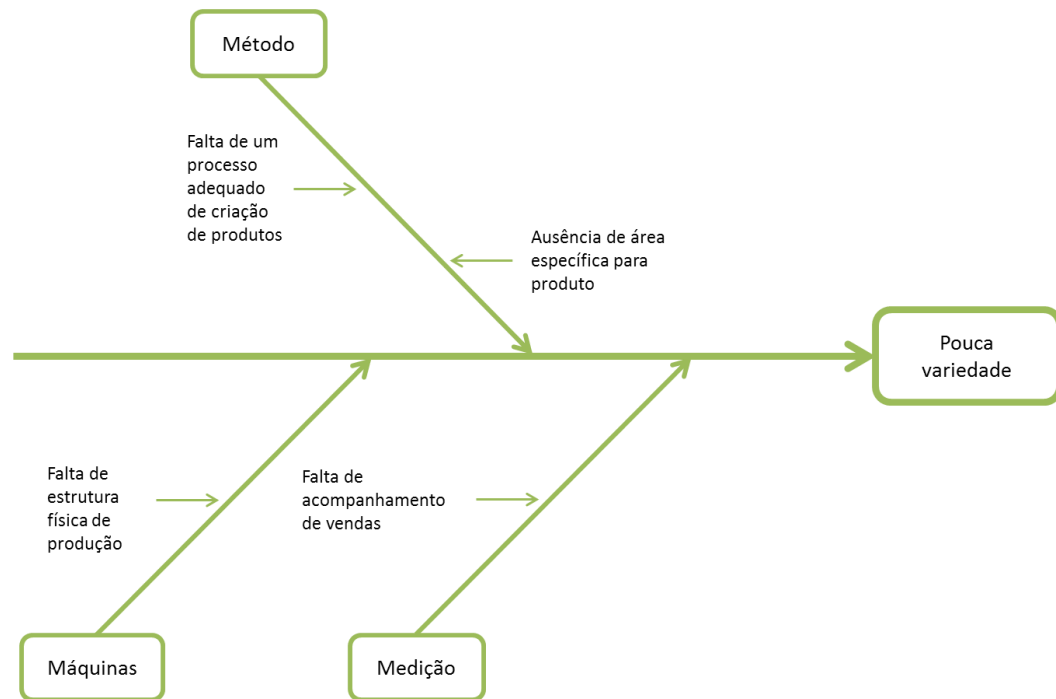
Figura 13 - Diagrama de Ishikawa para "Não entender o cliente".



Fonte: Elaborado pela autora.

Outra falha que o processo atual de lançamento de novos produtos causa é a “Pouca variedade” que ele traz. Como confirmado na pesquisa eletrônica feita com alguns consumidores da marca, a falta de opções na hora de escolher as refeições pode ser um dos motivos pelos quais os clientes deixariam de comprar da empresa. A falta de variedade é causada por uma série de fatores, os principais listados na Figura 14, que foram categorizados em método, máquinas e medição. Novamente, a falta de um processo adequado de criação de produtos e ausência de área específica para desenvolvimento de produto foram citados nesse diagrama, além da falta de uma estrutura de produção adequada para dar vazão a tanta variedade de produtos e falta de acompanhamento de vendas, que pode estar associada à falta de tratamento de dados do diagrama da Figura 13. Destaca-se aqui que, durante o desenvolvimento desse trabalho de formatura, a empresa em questão fez uma mudança de local de produção para um estabelecimento dez vezes maior do que o atual que, em teoria, ajudaria a marca na questão de volume de produção.

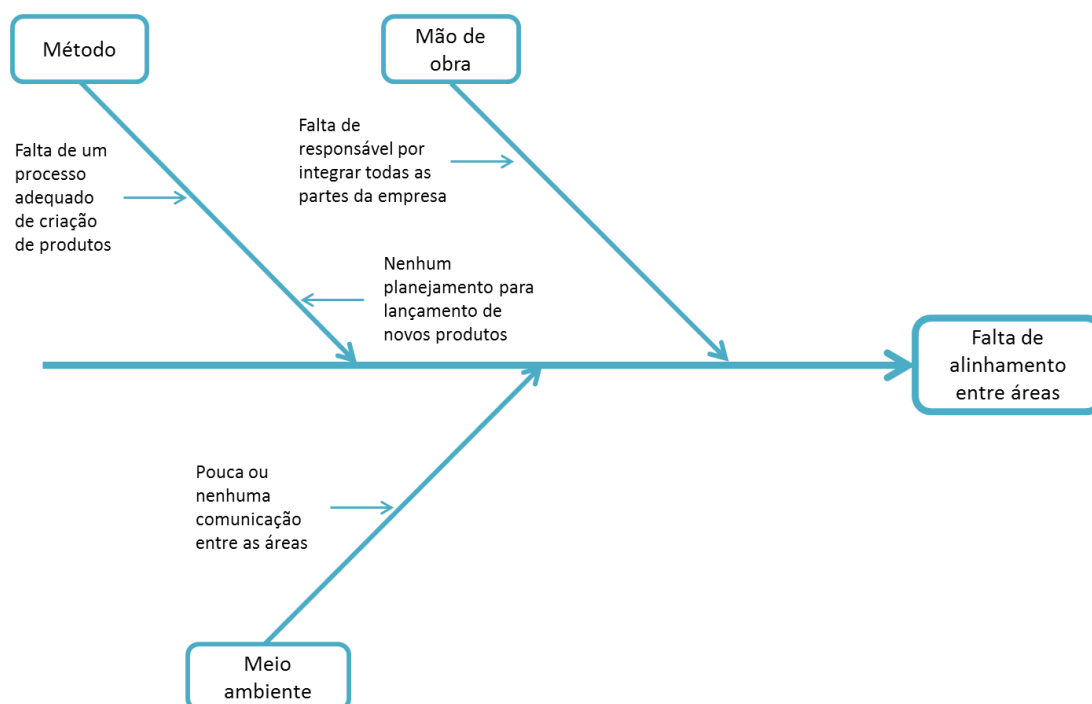
Figura 14 - Diagrama de Ishikawa para "Pouca variedade".



Fonte: Elaborado pela autora.

Outro efeito apontado pelo processo atual de criação de novos produtos é a “Falta de alinhamento entre áreas”. Aqui também é citado falta de um processo adequado de criação de produtos. Além disso, nenhum planejamento para lançamento de novos produtos e falta de responsável por integrar todas as partes da empresa podem ser entendidos como uma necessidade de criar uma área responsável por esse processo, na qual teria um responsável que faria o papel de integrar os demais departamentos envolvidos. Outra causa importante para a falta de alinhamento entre as áreas é a pouca comunicação existente na empresa. Isso já está sendo resolvido com a implantação de uma ferramenta que facilita a comunicação instantânea, um aplicativo, tanto para celular quanto para computador, que permite a troca de mensagens em tempo real. Uma ilustração do diagrama de Ishikawa é vista na Figura 15.

Figura 15 - Diagrama de Ishikawa para "Falta de alinhamento entre as áreas".



Fonte: Elaborado pela autora.

Fazendo uma análise conjunta dos três diagramas, pode-se destacar algumas causas que serão discutidas a seguir.

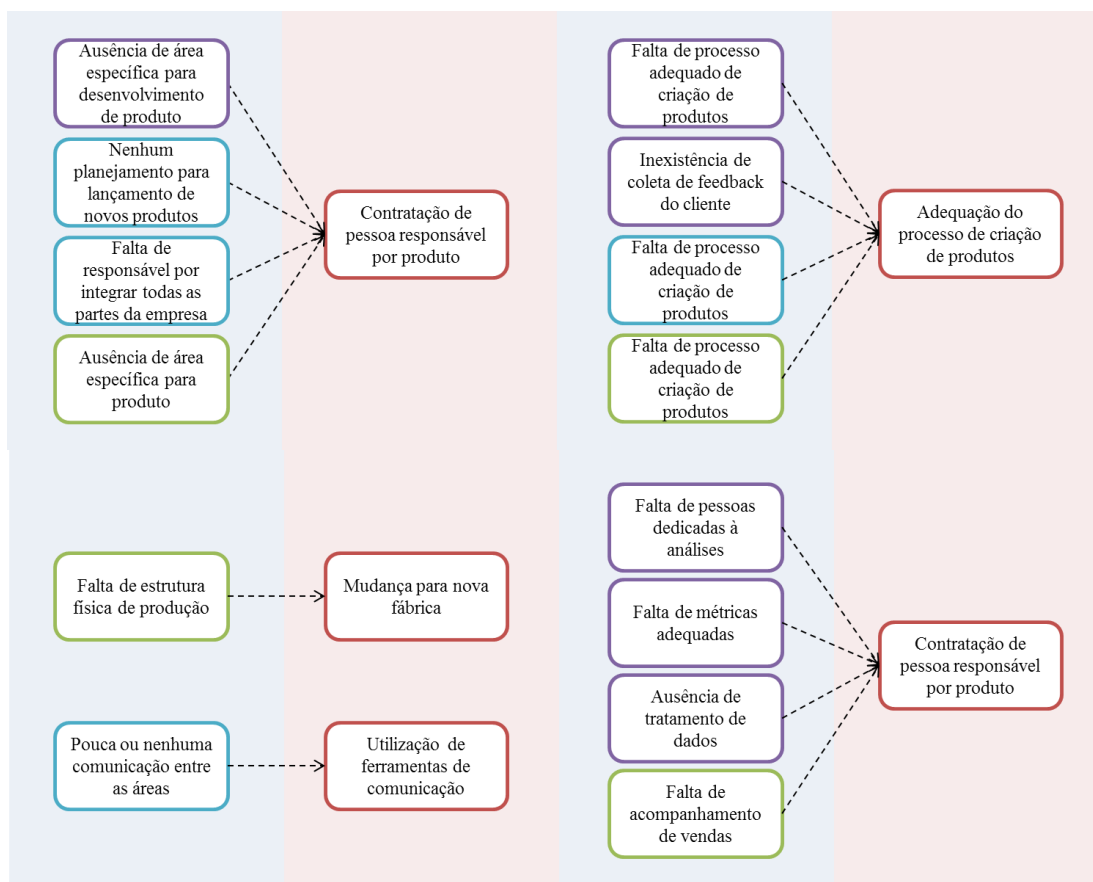
- Falta de um processo adequado de criação de produto e ausência de coleta de *feedback* do cliente: o processo atual é muito embrionário, como é possível perceber na Figura 12. A ausência de um processo bem estruturado para criação de novos produtos acaba gerando uma série de falhas, pois é uma causa que está presente em todos os diagramas. Por ser muito simplificado, por exemplo, o processo não considera realizar uma pesquisa de *feedback* com os clientes sobre os produtos que eles possuem no portfólio. Nenhuma opinião é coletada ativamente, todos os comentários que eles recebem sobre a comida é porque o consumidor que teve a pro-atividade de fazê-lo. Além disso, pode-se dizer que, com um processo adequado, implementado e realizado de forma correta, as possibilidades de falha diminuem.
- Ausência de área específica para criação de produto: a falta de uma área responsável por controlar o andamento do processo de lançamento de novos produtos também é uma causa importante de falhas, pois não há um dono do processo. E sem esse elemento, todas as tarefas que fazem parte da criação de um produto ficam em segundo plano para as outras áreas, que acabam priorizando

atividades do seu departamento de fato. Ao longo do desenvolvimento desse trabalho e depois de algumas conversas com os sócios da empresa, eles decidiram por contratar uma pessoa responsável pela área de desenvolvimento de novos produtos. Portanto, a organização agora possui uma pessoa dona do processo de criação de novos produtos e todas as conversas seguintes para estruturação de um novo processo foram feitas com ela.

- Ausência de tratamento adequado dos dados e falta de métricas adequadas: uma causa importante para as falhas que foram apontadas pelos sócios foi a falta de um tratamento adequado dos dados. A empresa gera muitos dados sobre os clientes, tanto em questão de perfil de cada um deles, como comportamento nas redes sociais, postura diante a marca, ou seja, o que eles compram, com qual frequência compram, quando, etc. Todas essas informações não são utilizadas pela empresa por ela não ter alguém dedicado a essa parte. Isso é um grande defeito, pois mostra que ela não gera conhecimento sobre o cliente e não sabe qual propósito de valor ele procura na marca. Devido a essa falha, a empresa também não consegue saber quais produtos são mais procurados e quais não têm uma saída muito boa. Por isso, depois de algumas rodadas de conversa com os sócios, foi decidido que seria contratado uma pessoa dedicada a dados, para dar início à área de inteligência de mercado.

Um resumo dos diagramas desenvolvidos foi feito e ilustrado na Figura 16. As caixas de texto situadas nos quadrantes azuis representam todas as causas encontradas nos diagramas, sendo que a cor de cada uma respeita o seu efeito de origem. Por exemplo, causas de cor roxa derivam do efeito “Não entender o cliente”, como é possível notar pela Figura 13. Já as caixas de texto que estão sobre fundo vermelho representam a solução que foi dada para elas.

Figura 16 - Causas encontradas e soluções para cada uma.



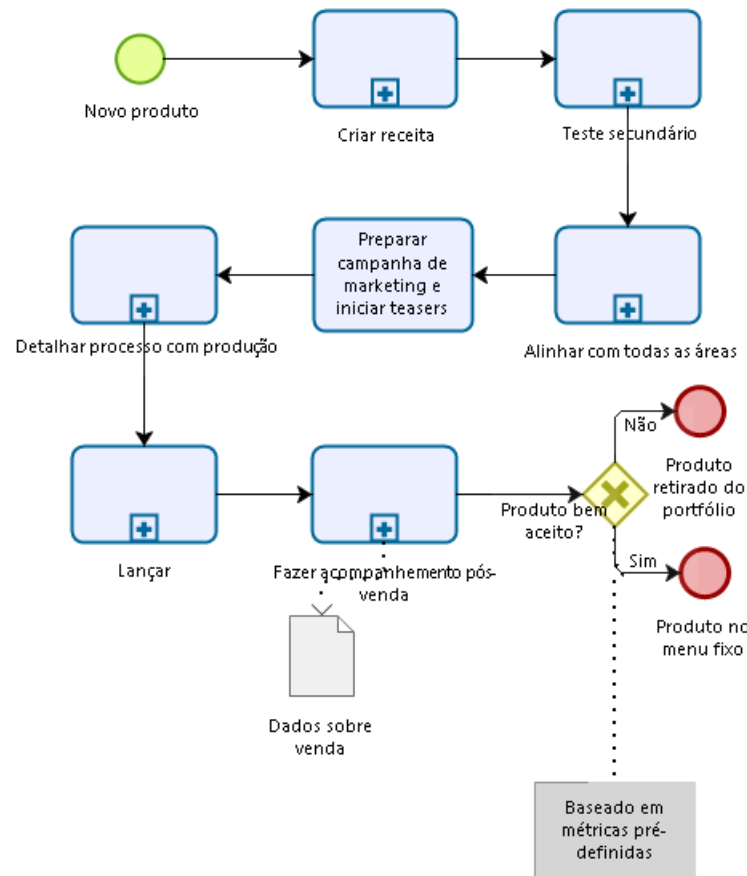
Fonte: Elaborado pela autora.

4.5. Proposta de melhoria e processo futuro

A proposta de melhoria do processo pode ser vista na Figura 17. Ele foi reformulado junto com a pessoa responsável pela área de produto.

O objetivo da empresa é manter um cardápio sazonal, podendo ficar entre um a três meses disponíveis para venda, e um cardápio fixo. A ideia do cardápio sazonal é que a marca sempre tenha novidades na sua linha de produtos e que isso desperte o interesse e curiosidade do cliente, fazendo-o retornar ao site pelo menos todo mês para que ele confira se as novas comidas são de interesse dele. É muito importante a coleta de *feedback* do cliente para entender o que ele procura e quais são os tipos de produto que mais estão agradando. Para que essa estratégia dê certo, é imprescindível que o processo de criação de novos produtos esteja rodando sem falhas e melhor otimizado possível. Por isso, as mudanças propostas para ele estão principalmente ligadas ao alinhamento interno da empresa e à maior interação com o consumidor final.

Figura 17 - Processo futuro do lançamento de novos produtos.

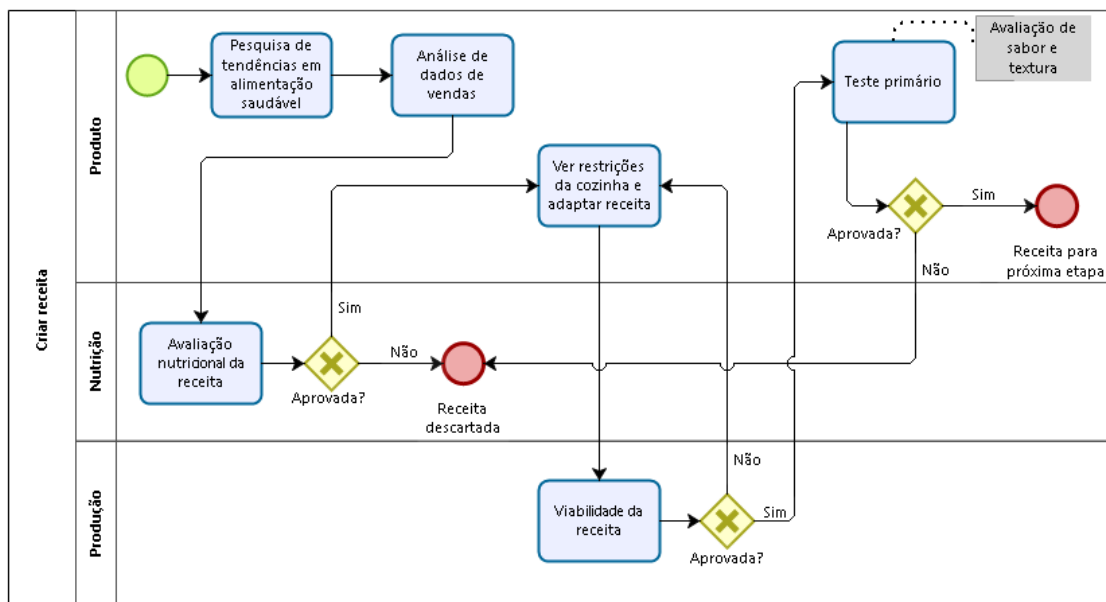


Fonte: Elaborado pela autora.

Os subprocessos serão descritos com maior grau de detalhamento nos próximos tópicos desse trabalho.

4.5.1. Subprocesso “Criar receita”

Figura 18 - Subprocesso "Criar receita".



Fonte: Elaborado pela autora.

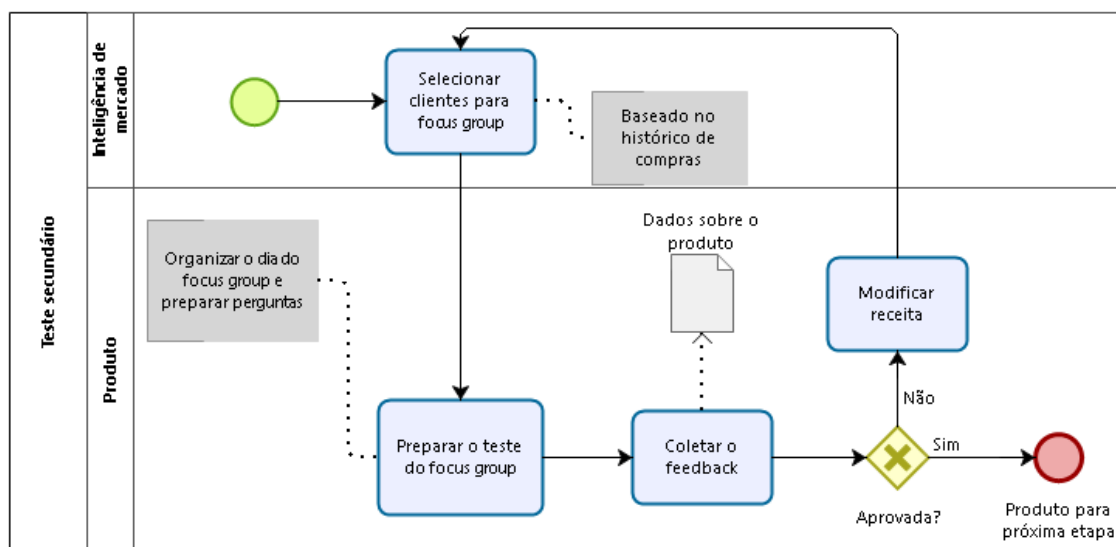
O subprocesso de criar receita, descrito na Figura 18, é a primeira atividade a se fazer para o lançamento de um novo produto. A área de produto é responsável por pesquisar as tendências do mercado de alimentação, principalmente no nicho saudável, que é um dos pilares da marca. Depois de feita a pesquisa, a mesma área fará uma análise das vendas da empresa. O objetivo dessa etapa é a compreensão dos itens que mais têm vendido. Assim, por exemplo, se na categoria das proteínas, os produtos que mais vendem são à base de carne vermelha, a receita criada poderá ter esse viés. Outras métricas também podem ser levadas em consideração, como produtos com maior margem bruta, produtos que possuem grande estoque, categorias de produtos que possuem poucos itens, etc.

Após a análise de dados, a receita passará por uma avaliação nutricional. Nesse momento, a nutricionista irá fazer a relação da tabela nutricional do produto e dos ingredientes, e ver se eles estão de acordo com os parâmetros da empresa. Uma alta quantidade de sódio, por exemplo, não é algo que deve passar no teste. Caso a receita seja rejeitada, ela é descartada. Vale ressaltar que, nesse ponto, o produto ainda é só uma ideia e, por isso, é mais fácil fazer alterações. Já se a receita for aprovada pela nutricionista, a área de produto irá investigar as limitações da cozinha e adaptar a receita de acordo. Quando isso for feito, a produção irá analisar a viabilidade da receita, não só da parte de infraestrutura, mas também de relação de

ingredientes e disponibilidade deles com os fornecedores. Caso haja alguma restrição que a produção não consiga evitar, a receita volta para a área de produto e novamente, a responsável pensa em formas de adaptá-la à produção. Se não houver nenhum problema, a receita é testada pela primeira vez. O teste primário é bem simples e a área de produto que é responsável por ele. Nesse primeiro teste, a responsável fará uma pequena quantidade apenas para avaliar o sabor e a textura do produto e como é o resultado após seu ultracongelamento. Se o produto final não for aprovado, a receita é descartada. Caso seja, o produto passa para a próxima etapa, de teste secundário.

4.5.2. Subprocesso “Teste secundário”

Figura 19 - Subprocesso "Teste secundário".



Fonte: Elaborado pela autora.

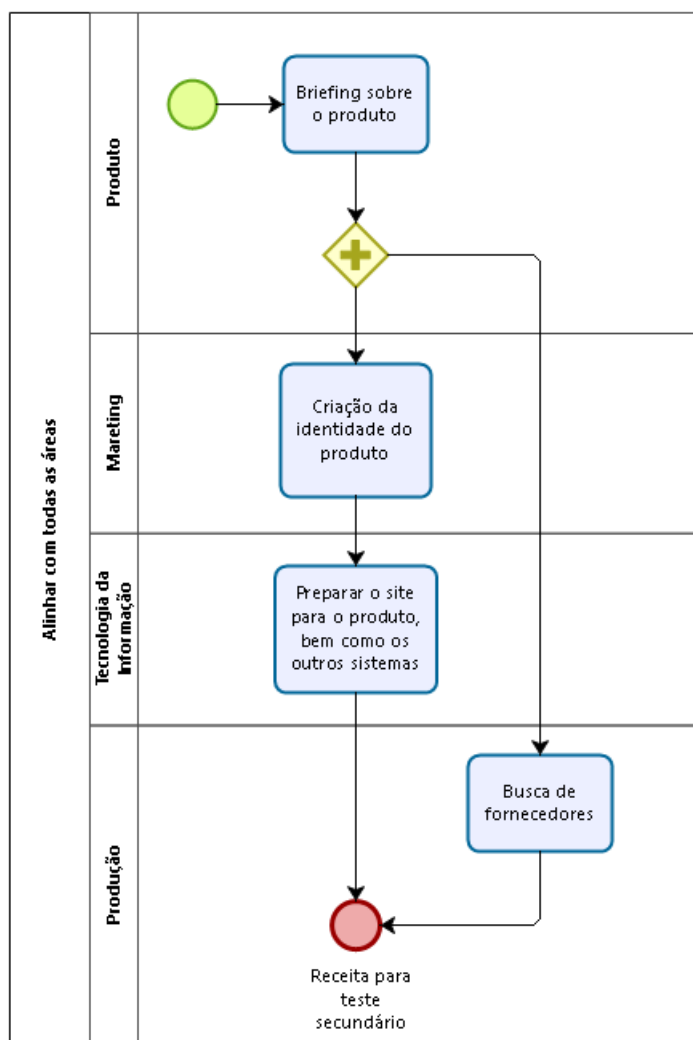
Para o teste secundário, ilustrado na Figura 19, será feito um *focus group* com alguns clientes, que irão avaliar a receita nova.

O *focus group* tem como objetivo medir a qualidade percebida do produto pelo cliente. Para isso, são chamados em torno de dez a quinze consumidores que representem o todo, ou seja, toda a base de clientes. Deve-se convidar tanto clientes que comprem com frequência quanto aqueles que compraram apenas uma vez. Após experimentar a comida, o grupo irá debater questões propostas por alguém da empresa treinado para essa função, e devem conversar sobre o produto, seus aspectos, qualidades, problemas, etc. Toda essa reunião é gravada para depois ser estudada e gerar estratégias futuras.

No caso do processo, a área de inteligência de mercado irá selecionar alguns clientes com base na sua frequência de compra, sendo o objetivo tornar o grupo o mais heterogêneo possível nesse aspecto. Feito isso, a área de produto irá preparar o dia do *focus group* e coletar o *feedback* dos clientes sobre o produto novo. Caso o *feedback* seja negativo, ela será responsável também por fazer modificações na receita para que um novo *focus group* seja realizado. Se for positivo, o produto vai para a próxima etapa, de alinhamento com as outras áreas.

4.5.3. Subprocesso “Alinhar com todas as áreas”

Figura 20 - Subprocesso "Alinhar com todas as áreas".



Fonte: Elaborado pela autora.

Uma das falhas do processo atual é a falta de alinhamento entre todas as áreas envolvidas no processo. Por exemplo, quando o produto já foi aprovado, as áreas de marketing e TI ainda não sabem nada sobre ele nem o que devem fazer para seu lançamento. Por isso, essa etapa do

novo processo foi criada e mostrada na Figura 20, para eliminar qualquer tipo de ruído na comunicação.

A área de produto irá fazer a apresentação (*briefing*) da nova receita. Isso inclui a ideia por trás da criação do produto, ou seja, o porquê dele ter sido criado, quais seus benefícios para o cliente e qualquer outra informação que ajude a criar a identidade dele. Por exemplo, para o verão, a marca pretende criar alguns produtos específicos dessa época. Então, as receitas terão um teor mais leve e sabores mais refrescantes.

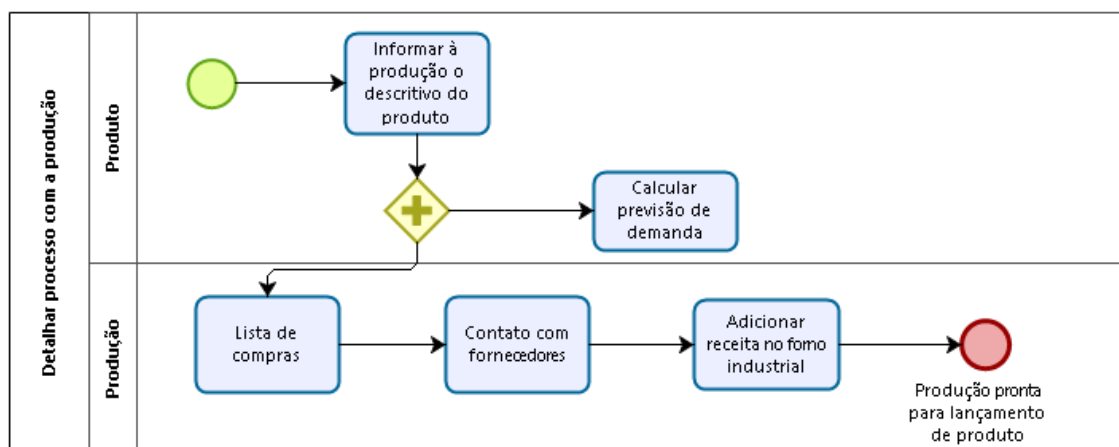
Feita essa reunião de *briefing* do produto, a área de marketing será responsável por criar toda a identidade do produto: nome do produto, descrição, arte das campanhas que serão utilizadas para marketing, etc. Em paralelo a isso, a área de produção buscará fornecedores para os ingredientes que compõe a receita. Espera-se que todos os ingredientes sejam oferecidos por fornecedores já contratados da empresa, sendo a busca apenas por melhor preço.

Após a criação de identidade do produto, a área de TI vai organizar toda a parte de sistemas para que o produto seja lançado. Então, eles devem preparar o site para mostrar o produto, colocá-lo no sistema de controle da empresa e preparar as etiquetas de identificação que serão adesivadas nele.

Depois de todas essas atividades serem completadas, a próxima etapa é o detalhamento do processo com a área da produção.

4.5.4. Subprocesso “Detalhar processo com a produção”

Figura 21 - Subprocesso "Detalhar processo com a produção".



Fonte: Elaborado pela autora.

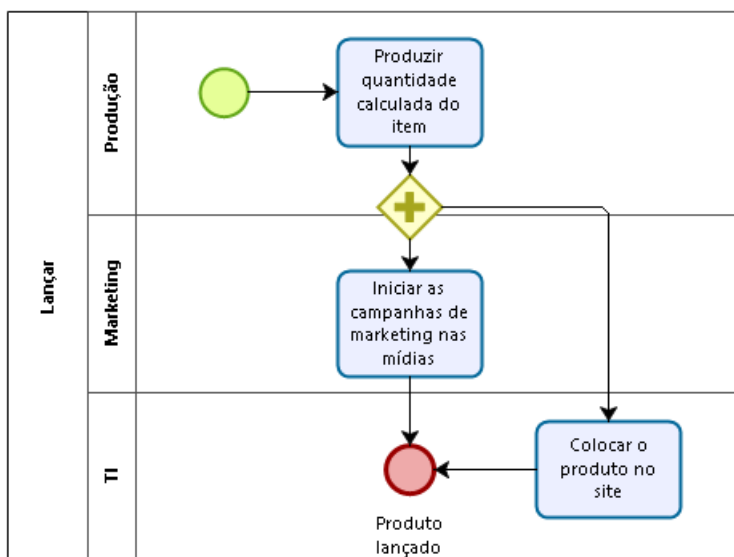
O subprocesso de detalhamento do processo com a área da produção, desenhado na Figura 21, é fundamental para que a quantidade certa de produto seja produzida e para que, no momento que ocorrer a produção, esteja tudo preparado para que isso aconteça.

Após a área de produto informar todos os detalhes do produto para a produção, esta deve elaborar a lista de comprar e fazer o contato com os fornecedores. Enquanto isso, a área de produto deve calcular a previsão de demanda do produto.

A receita, então, deve ser adicionada ao forno industrial e a área estará pronta para o lançamento do produto.

4.5.5. Subprocesso “Lançar”

Figura 22 - Subprocesso "Lançar".



Fonte: Elaborado pela autora.

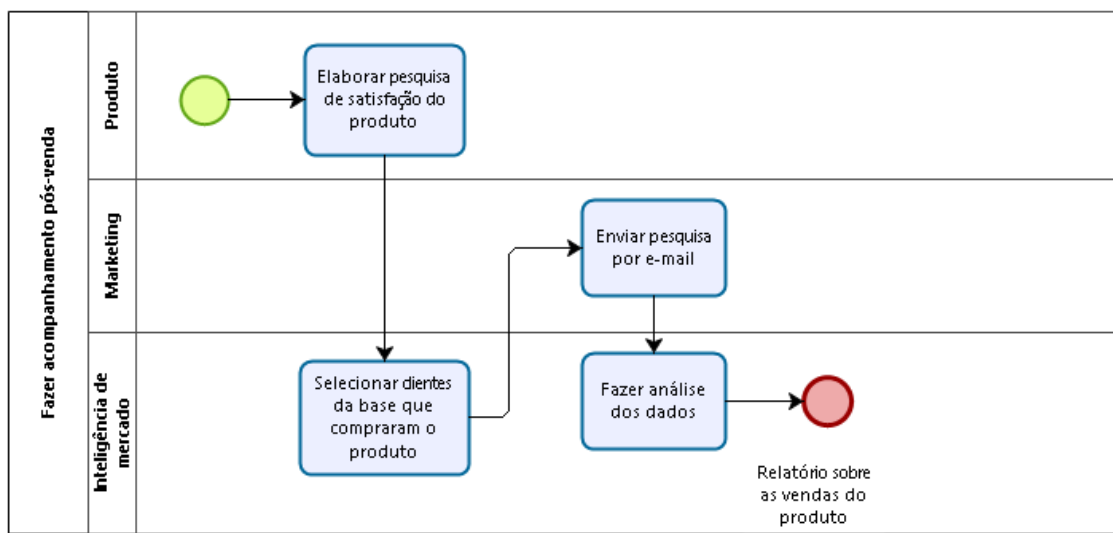
Para o subprocesso de lançamento, descrito na Figura 22, a área de produção deve produzir o item na quantidade calculada. Depois, as áreas de marketing e TI devem iniciar a campanha nas mídias sociais e colocar o produto no site, respectivamente.

É importante notar aqui que a área de marketing já estava com as campanhas prontas e rodando alguns *teasers* desde antes da atividade de detalhar o processo com a área da produção. Nessa primeira etapa, as propagandas teriam o intuito de instigar a curiosidade do consumidor a respeito do produto. Seus detalhes seriam revelados aos poucos, até o momento do lançamento no qual o cliente teria conhecimento de qual era o produto. Portanto, o

marketing nesse segundo momento seria com o intuito de avisar os clientes que o produto já está à venda e qual é ele.

4.5.6. Subprocesso “Fazer acompanhamento pós venda”

Figura 23 - Subprocesso "Fazer acompanhamento pós venda".



Fonte: Elaborado pela autora.

O subprocesso de fazer o acompanhamento pós-venda, ilustrado na Figura 23, é essencial para a empresa, pois ele irá coletar o *feedback* dos clientes sobre o produto.

Primeiro, a área de produto elaborará uma pesquisa de satisfação. A elaboração do questionário é composta de quatro partes: determinação de perguntas a serem utilizadas, seleção de formulário para resposta, redação da introdução ao questionário e determinação do conteúdo do questionário definitivo. Alguns aspectos devem ser levados em consideração, como se certificar de que os itens estão redigidos corretamente para que não haja nenhum erro de interpretação e escrever instruções de como preencher o formulário na introdução.

Depois de pronto o formulário, a área de inteligência de mercado deve selecionar os clientes que compraram o produto para que a área de marketing possa enviar os formulários de satisfação por *e-mail*. Uma vez que isso foi feito, a área de inteligência de mercado irá analisar os dados da pesquisa e gerar um relatório sobre as vendas daquele produto. Uma vez que este relatório está disponível para a área de produto, ela poderá avaliar o grau de

satisfação dos consumidores a respeito daquele item e se faz sentido manter o item no cardápio fixo ou retirá-lo.

4.5.7. Implantação e monitoramento do processo

Dois dos fatores críticos de sucesso citados por Santos, Santana e Alves (2012) na gestão por processos são: uma metodologia estruturada de implantação e a medição e monitoramento da iniciativa. Para ter um maior sucesso na implantação desse novo processo na empresa, ambos os fatores críticos podem ser integrados em um ciclo PDCA, que será descrito a seguir.

Planejar

A fase de planejamento foi realizada em conjunto com todas as áreas da empresa envolvidas no novo processo para que houvesse uma maior compreensão de todos a respeito dessa nova etapa.

Cada área está alinhada com suas funções, bem como entende quais as saídas esperadas da sua parte no processo e quem são seus clientes na empresa. É importante que isso aconteça para que todos entendam as atividades que integram todo o processo, os eventos que servem como gatilho para que seu departamento comece a trabalhar na sua etapa, quais são as métricas de desempenho, ou seja, o que é esperado de cada um e principalmente, qual o papel de cada um em determinada atividade.

Além disso, o plano de ação deve conter informações como ação, responsável, prazo e *status* (BERSSANETI; BOUER, 2013). Ainda segundo os autores, uma técnica bastante usada é a 5W1H, que seria *Who* – quem; *When* – quando; *Where* – onde; *What* – o que; *Why* – por quê; *How* – como. Juntando essas informações com o *status*, Berssaneti e Bouer (2013) acreditam que a empresa tem o plano de ação ideal.

Fazer

A etapa do “Fazer”, que é de fato a implantação do processo, deve trazer alguns obstáculos que anteriormente não foram previstos, como uma possível mudança de áreas funcionais, criação de novos papéis necessários para que o processo aconteça da forma esperada.

Além de lidar com alguns imprevistos da rotina, é importante que a empresa sempre se atente aos prazos estabelecidos para cada atividade, pois algumas são precedentes para outras. No Gráfico 4, é possível ver um gráfico de Gantt, que foi construído em conjunto com as áreas para que elas pudessem determinar um prazo que fosse factível. Daí a importância de ter o

envolvimento de todos os envolvidos no processo da empresa na remodelagem dele, pois só assim, o modelo se torna o mais próximo da realidade possível.

A partir do Gráfico 4, pode-se notar que todo o processo de criação de novos produtos, até o subprocesso de “Lançar” dura três semanas, sendo considerado pela empresa um período ideal, uma vez que a intenção é lançar produtos novos todo mês para inserir no cardápio rotativo.

Gráfico 4 - Gráfico de Gantt com o cronograma do processo.



Fonte: Elaborado pela autora.

Controlar

Na fase de controle do processo, é importante que as métricas estejam bem alinhadas com todos os envolvidos para que cada um saiba o que está sendo esperado dele. Foram criadas tabelas que auxiliam o entendimento de cada subprocesso e o que está envolvido nele, como responsável, tempo de duração de cada tarefa, clientes daquela tarefa, saídas esperadas e métricas de desempenho. Essas métricas posteriormente devem ser desdobradas em metas para que cada área entenda o que ela deve atingir e como ela pode melhorar caso aquele

indicador de desempenho não tenha sido atingido. As tabelas de 9 a 14 mostram exatamente os dados descritos acima, para cada subprocesso.

As métricas de desempenho de cada tarefa serão descritas para cada subprocesso:

Tabela 9 - Variáveis envolvidas no subprocesso de "Criar Receita".

Processo: Criar receita					
Tarefa	Responsável (área da empresa)	Tempo de duração	Clientes do processo (área da empresa)	Saídas esperadas	Métricas de desempenho
Pesquisa de tendência em alimentação saudável	Desenvolvimento de Produto	1 dia	Nutrição e produção	Receitas	Número de receitas transformadas em produto
Análise de dados de venda	Desenvolvimento de Produto	1 dia	Desenvolvimento de Produto	Relatório de desempenho dos produtos	Número de receitas transformadas em produto de sucesso
Avaliação nutricional da receita	Nutrição	1 dia	Desenvolvimento de Produto	Avaliação da receita em termos nutricionais	Quantidade de produto vendido
Ver restrições da cozinha e adaptar receita	Desenvolvimento de Produto	1 dia	Produção	Avaliação da receita em termos produtivos	Número de receitas aprovadas na viabilidade
Viabilidade da receita	Produção	1 dia	Desenvolvimento de Produto	Resposta binária	Volume de produto fabricado
Teste primário	Desenvolvimento de Produto	2 dias	Desenvolvimento de Produto	Produto testado	Número de produtos aprovados

Fonte: Elaborado pela autora.

- Número de receitas transformadas em produto: o sucesso da tarefa de pesquisar tendências em alimentação saudável se dá através da transformação de receitas que a área de desenvolvimento de produto vai criar em produtos que de fato serão comercializados. Para isso, essas receitas precisam ser aprovadas em todas as outras etapas do processo de lançamento de novos produtos.
- Número de receitas transformadas em produto de sucesso: além da pesquisa de tendências para elaboração da receita, o lançamento de novos produtos depende de análise de dados de venda que possivelmente influenciam na aceitação das receitas. Assim, a métrica de avaliação da análise de dados é feita pela quantidade de receitas transformadas em produtos de sucesso. Por produtos de sucesso, entende-se produtos que tenham maior volume de vendas e melhor margem bruta.
- Quantidade de produto vendido: sendo um público que se preocupa com a saúde, a avaliação nutricional é essencial para que haja uma boa aceitação do produto. Assim, parte da responsabilidade da área de nutrição é garantir que as receitas estejam adequadas nutricionalmente e é possível mensurar isso pela quantidade de produto vendido, que reflete diretamente a opinião dos clientes.

- Número de receitas aprovadas na viabilidade: garantir que as restrições da cozinha sejam respeitadas é uma das funções da área de desenvolvimento de produto e essa tarefa é avaliada pelo número de receitas aprovadas na viabilidade, pois caso esse valor seja baixo, mostra que a etapa de adaptar as receitas não está sendo executada corretamente.
- Volume de produto fabricado: a tarefa de viabilidade da receita tem como saída esperada apenas um “Sim” ou “Não” sobre a receita ser possível de produzir em grande escala ou não. Por isso, se a área de produção garante que a receita possa ser transformada em produto, é responsabilidade dela também garantir que o produto seja escalável. Portanto, a métrica adequada é a de volume de produto fabricado e se ele está de acordo com a quantidade demandada.
- Número de produtos aprovados: o teste primário envolve apenas a área de desenvolvimento de produto e tem como objetivo apenas avaliar se a receita possui textura e sabor agradável, mesmo depois do processo de ultracongelamento. Por isso, para medir a eficiência não só dessa tarefa, mas do subprocesso “Criar receita” como um todo, o número de receitas transformadas em produtos é um bom indicador.

Tabela 10 - Variáveis envolvidas no subprocesso de "Teste Secundário".

Processo: Teste secundário					
Tarefa	Responsável (área da empresa)	Tempo de duração	Clientes do processo (área da empresa)	Saídas esperadas	Métricas de desempenho
Selecionar clientes para <i>focus group</i>	Inteligência de mercado	1 dia	Desenvolvimento de Produto	Lista de clientes	Quantidade de clientes que aceitaram o convite
Preparar o teste do <i>focus group</i>	Desenvolvimento de Produto	3 dias	Desenvolvimento de Produto	Evento com clientes selecionados	Avaliação de satisfação dos clientes
Analisar o feedback	Desenvolvimento de Produto	1 dia	Desenvolvimento de Produto	Relatório com dados coletados no teste	Quantidade de produtos enviados para modificação da receita
Modificar a receita	Desenvolvimento de Produto	1 dia	Desenvolvimento de Produto	Nova receita	Quantidade de receitas aprovadas no teste secundário

Fonte: Elaborado pela autora.

- Quantidade de clientes que aceitaram o convite: o sucesso da seleção de clientes para o *focus group* é medido através da quantidade de clientes que aceitaram o convite, pois quanto maior a taxa de aceites em relação aos convites feitos, maior a assertividade da área de inteligência de mercado sobre a lista de clientes selecionados.

- Avaliação de satisfação dos clientes: a ideia de preparar o *focus group* é tornar a experiência do cliente com a marca cada vez melhor. Portanto, uma avaliação positiva da satisfação do cliente sobre o teste que ele realizou, tanto em relação ao evento quanto sobre os produtos testados, é importante para essa tarefa.
- Quantidade de produtos enviados para modificação da receita: feito o *focus group*, a próxima etapa é analisar o *feedback* dos clientes sobre os produtos testados e avaliar se a aceitação foi boa ou não. Em caso negativo, a receita deve ser modificada para posteriormente realização de novo teste. Isso causa um atraso no lançamento do produto e desperdício de recursos aplicados a essa receita descartada. Então, quanto maior a quantidade de receitas modificadas, pior é a avaliação sobre essa tarefa.
- Quantidade de receitas aprovadas no teste secundário: Caso a receita tenha que ser modificada, ela passará por todo o processo de teste secundário novamente. A métrica de quantidade de receitas aprovadas nesse teste é importante para avaliar se as receitas que chegam nessa etapa têm qualidade necessária para aceitação do público.

Tabela 11 - Variáveis envolvidas no subprocesso de "Alinhar com todas as áreas".

Processo: Alinhar com todas as áreas					
Tarefa	Responsável (área da empresa)	Tempo de duração	Clientes do processo (área da empresa)	Saídas esperadas	Métricas de desempenho
Explicação sobre o produto	Desenvolvimento de Produto	1 dia	Marketing, TI	Apresentação com explicação sobre o produto	Volume de retrabalho das áreas de Marketing e TI
Criação da identidade do produto	Marketing	3 dias	Desenvolvimento de Produto	Material de marketing	Quantidade de produtos vendidos
Preparar o site para o produto, bem como os outros sistemas	TI	1 dia	Desenvolvimento de Produto	Código de programação incluindo o produto	Quantidade de erros reportados
Busca de fornecedores	Produção	2 dias	Desenvolvimento de Produto	Lista com fornecedores qualificados	Quantidade de fornecedores contratados

Fonte: Elaborado pela autora.

- Volume de retrabalho das áreas de Marketing e TI: a explicação sobre o produto pela área de desenvolvimento do produto tem como saída esperada uma apresentação sobre essa nova receita. Posteriormente, as áreas de Marketing e TI deverão desenvolver suas atividades baseadas nessa apresentação. Por isso, o volume de retrabalho dessas áreas devido a falta de alinhamento sobre o produto é uma métrica importante de avaliação dessa tarefa.

- Quantidade de produtos vendidos: a criação de identidade do produto por parte da área de Marketing é essencial para que ele se torne atrativo para o cliente. Portanto, a quantidade de produtos vendidos depende diretamente desse apelo que o Marketing deve criar.
- Quantidade de erros reportados: para inserir o produto no site e em todos os outros sistemas de controle da empresa, a área de TI deve estar preparada que nenhum erro ocorra no lançamento. Por isso, as outras áreas da empresa devem testar as mudanças feitas no site e sistemas para que os erros sejam consertados a tempo do lançamento.
- Quantidade de fornecedores contratados: a busca de fornecedores de matéria prima da nova receita é responsabilidade da área de Produção e, por isso, eles devem fazer uma lista de fornecedores qualificados e selecionar os melhores para contratação.

Tabela 12 - Variáveis envolvidas no subprocesso de "Detalhar processo com a produção".

Processo: Detalhar processo com a produção					
Tarefa	Responsável (área da empresa)	Tempo de duração	Clientes do processo (área da empresa)	Saídas esperadas	Métricas de desempenho
Informar à produção o descritivo do produto	Desenvolvimento de Produto	1 dia	Produção	Apresentação com explicação sobre o produto	Volume desperdiçado por erro de produção
Calcular previsão de demanda	Desenvolvimento de Produto	1 dia	Produção	Quantidade a ser produzida	Quantidade vendida em relação à produzida
Lista de compras	Produção	1 dia	Desenvolvimento de Produto	Lista de ingredientes	Tempo de produção parado por falta de matéria prima
Contato com fornecedores	Produção	2 dias	Desenvolvimento de Produto	Contrato com fornecedores	Quantidade de fornecedores desligados por problemas diversos
Adicionar receita no forno industrial	Produção	1 dia	Desenvolvimento de Produto	Forno com a receita	Volume desperdiçado por erro de produção

Fonte: Elaborado pela autora.

- Volume desperdiçado por erro de produção: assim como a área de Desenvolvimento de Produto fez uma apresentação para as área de Marketing e TI, ela também deverá fazer para a área de Produção. Porém, caso ocorra uma falta de alinhamento nessa tarefa, a produção sairá errada. Por isso, é importante que o volume desperdiçado por erro de produção devido à falta de informação seja medido e avaliado se está dentro dos limites ou não.
- Quantidade vendida em relação à produzida: no cálculo da previsão de demanda, deve ser feita uma análise de volume de vendas de produtos

semelhantes, sazonalidade, entre outros fatores que podem influenciar as vendas. A relação de quantidade vendida e quantidade produzida é um indicador da assertividade do cálculo de demanda.

- Tempo de produção parada por falta de matéria prima: a lista de compras é elaborada pela área de Produção ela é responsável por garantir que, no momento, de lançamento, tudo esteja pronto para a produção. Por isso, caso ela esqueça de incluir algum ingrediente na lista de compras, toda a produção estará comprometida e o tempo de lançamento ficará atrasado.
- Quantidade de fornecedores desligados por problemas diversos: A busca por fornecedores no subprocesso anterior deve resultar em uma lista de fornecedores, que nessa tarefa, deverão ser contratados para fornecimento de matéria prima. Porém, a qualidade desses fornecedores deve ser levada em consideração. Uma forma de garantir isso é que a quantidade de fornecedores desligados seja a mínima possível. Os mais diversos problemas podem ocorrer como atraso na entrega da matéria prima, má qualidade do produto, descumprimento do contrato, etc.
- Volume desperdiçado por erro de produção: o último passo do detalhamento de processo com a área de Produção é inserir a receita no forno industrial. Se não for feito da maneira correta, a produção pode ter muitas perdas e por isso, o volume desperdiçado deve ser levado em consideração.

Tabela 13 - Variáveis envolvidas no subprocesso de "Lançar".

Processo: Lançar					
Tarefa	Responsável (área da empresa)	Tempo de duração	Clientes do processo (área da empresa)	Saídas esperadas	Métricas de desempenho
Produzir quantidade calculada de itens	Produção	1 dia	Desenvolvimento de Produto	Produtos prontos para venda	Quantidade de produtos inutilizados
Iniciar as campanhas de marketing nas mídias	Marketing	1 dia	Desenvolvimento de Produto	Campanhas rodando nas mídias	Métricas de marketing (cliques na campanha, visitas no site, etc)
Colocar produto no site	TI	1 dia	Desenvolvimento de Produto	Site adaptado ao produto	Quantidade de erros reportados

Fonte: Elaborado pela autora.

- Quantidade de produtos inutilizados: a eficiência da produção da quantidade calculada de itens é medida através da quantidade de itens inutilizados para venda, seja por problemas na embalagem ou na produção.
- Métricas de marketing (número de cliques na campanha, quantidade de visitas no site, etc): as campanhas de marketing são exclusivamente *online* por enquanto.

É possível medir algumas ações como número de cliques no *banner* da campanha, quantidade de visita no site, quantidade de curtidas na postagem do *Facebook*, dentre outras métricas que podem avaliar o desempenho da campanha no geral,

- Quantidade de erros reportados: para que o produto esteja visível no site da empresa, algumas alterações no código de programação devem ser feitas. Isso pode gerar erros de funcionamento e diagramação do site, que devem ser minimizados ao máximo.

Tabela 14 - Variáveis envolvidas no subprocesso de "Fazer acompanhamento pós venda".

Processo: Fazer acompanhamento pós venda					
Tarefa	Responsável (área da empresa)	Tempo de duração	Cientes do processo (área da empresa)	Saídas esperadas	Métricas de desempenho
Elaborar pesquisa de satisfação do produto	Desenvolvimento de Produto	1 dia	Desenvolvimento de Produto	Questionário de satisfação	Número de perguntas deixadas em branco
Selecionar clientes da base que compraram o produto	Inteligência de mercado	1 dia	Desenvolvimento de Produto	Lista de clientes adequados	Quantidade de clientes que abriram o e-mail
Enviar pesquisa por e-mail	Marketing	1 dia	Desenvolvimento de Produto	E-mail para o cliente	Número de pesquisas respondidas
Fazer análise dos dados	Inteligência de mercado	2 dias	Desenvolvimento de Produto	Relatório com dados sobre o produto novo	Quantidade de sugestões para novas receitas

Fonte: Elaborado pela autora.

- Número de perguntas deixadas em branco: a pesquisa de satisfação com os clientes que compraram o novo produto deve ser elaborada com muita clareza para que os consumidores entendam a questão e respondam sem dúvidas de interpretação. Por isso, é importante ficar atento ao número de perguntas deixadas sem resposta, pois pode ser um indicador de falta de clareza na redação.
- Quantidade de clientes que abriram o e-mail: a seleção de clientes para responder o questionário, que compraram o produto, é feita pela área de Inteligência de Mercado. Eles devem selecionar os clientes mais qualificados, ou seja, mais engajados com a marca, pois esses terão maior probabilidade de resposta. Por isso, a métrica de quantidade de e-mails abertos e cliques no endereço da pesquisa já são indicadores da tarefa.
- Número de pesquisas respondidas: depois de enviar a pesquisa por e-mail, a área de Marketing deve se preocupar com a quantidade de respostas obtidas, sendo que um número baixo é um alerta para insuficiência de dados para análise.

- Quantidade de sugestões para novas receitas: a análise dos dados da pesquisa é de responsabilidade da área de Inteligência de Mercado e deve ser feita com intuito de gerar novas sugestões e propostas para futuras receitas.

Segundo Berssaneti e Bouer (2013), todos esses indicadores devem ser comparados mês a mês, para medir o impacto das ações de melhoria. Deve-se utilizar sempre os mesmos instrumentos de comparação, seja tabelas, gráficos ou diagramas. Uma sugestão é montar uma tabela com os indicadores de qualidade nas linhas, o valor atual de cada um, o valor desejado em outra coluna e, em seguida, os meses.

Agir

Na fase de “Agir”, todos os indicadores construídos para controlar o processo, que não foram atingidos, devem ser investigados a fundo para entender o porquê de não ter acontecido. É o momento da empresa de avaliar o processo, quais foram os desafios para executá-lo da forma esperada e o que pode ser feito para contornar esses obstáculos.

Um plano de ação deve ser elaborado para que na próxima iteração do processo, essas ações sejam colocadas em prática e as melhorias sejam percebidas. Por isso, o ciclo PDCA é de melhoria contínua. Cada vez que o processo for iniciado, um novo plano de ação será implantado e novas melhorias vão surgir.

5. Conclusão

A empresa analisada nesse trabalho de formatura está inserida em um mercado com muitos competidores e por isso é essencial que ela consiga fidelizar o cliente que efetua contato. O objetivo deste trabalho era analisar o comportamento do consumidor da marca, entender e diagnosticar a razão pela qual param de comprar e propor ações para fidelizá-los, aumentando assim a taxa de recompra. Ao final deste trabalho, pode-se concluir que seus objetivos foram atingidos, porém os resultados são desconhecidos por não ter sido efetuada a implantação do processo a tempo de se ter dados para uma conclusão mais objetiva.

Para atingir os objetivos, foram feitas pesquisas para compreender melhor o consumidor e identificar suas necessidades. Surgiram, então, duas demandas: produção de alimentos mais saborosos e maior variedade no portfólio. A maneira encontrada para atender a esses pedidos foi a reestruturação do processo de criação de novos produtos, a fim de se ter um contato maior com o cliente, informações sobre o que está agradando e o que não está e maior frequência no lançamento de novos itens.

O novo processo foi desenvolvido juntamente com os envolvidos da empresa nessa questão e isso foi importante para que se tenha o engajamento necessário em sua implantação. As pessoas se mostraram interessadas e animadas para colocá-lo em funcionamento. Porém, até a conclusão deste trabalho de formatura, ele não havia sido implantado ainda.

O uso do BPMN foi assertivo, pois é uma ferramenta de fácil entendimento e utilização. As conversas feitas com a responsável pelo processo atual na empresa se tornaram muito mais fluidas devido à possibilidade de visualização do processo e à flexibilidade do programa *Bizagi Modeler*. Além disso, os conceitos e métodos da Gestão de Processos de Negócios foram essenciais para que todas as áreas da empresa estivessem alinhadas com o único objetivo de focar no cliente final, culminando em sua fidelização. Também é importante ressaltar a utilização do ciclo PDCA como forma de melhoria contínua do processo para que as áreas sempre controlem suas funções, reportem o que não está funcionando e formulem o plano de ação para que na próxima iteração seja melhor.

Por fim, o desenvolvimento desse projeto em conjunto com várias áreas da empresa despertou seus interesses na replicação desse modelo para todas as atividades que elas possuem hoje. A Gestão de Processos de Negócios em conjunto com a melhoria contínua realmente é uma ferramenta muito útil e poderosa na organização da estratégia de qualquer empresa. Como

próximos passos para a empresa, seria interessante ela aprimorar o sistema de métricas do processo proposto nesse trabalho para que, com sua implantação, ela possa medir seu sucesso e entender quais os próximos passos de melhoria. Além disso, é interessante que a empresa faça uma avaliação dos subprocessos, determinando os mais críticos e atuando para seu aprimoramento.

Referências bibliográficas

ABPMP. BPM CBOK V3.0: Guia para o gerenciamento de processos de negócio - corpo comum de conhecimento - 1. ed. Brasil, 2013.

ALVARENGA-NETTO, C. **Definindo gestão por processos**: características, vantagens, desvantagens. In: LAURINDO, F; ROTONDARO, R. Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

AHMAD, R., BUTTLE, F. **Customer retention**: a potentially potent marketing strategy. Journal of Strategic Marketing, v. 9, p. 29-45, 2001.

BALDAM, R., VALLE, R., PEREIRA, H., HILST, S., ABREU, M., SOBRAL, V., **Gerenciamento de processos de negócios**: BPM – Business Process Management. 2ª Ed. São Paulo: Érica, 2009.

BEANE, T. P., ENNIS, D. M. **Market Segmentation**: A Review. European Journal of Marketing, v. 21, p. 20-42, 1987.

BERSSANETI, F.T. **Gestão por processos**. São Paulo, 2016. Slides da aula 20 da disciplina PRO2713 – Gestão da Qualidade de Produtos e Processos.

BERSSANETI, F.T., BOUER, G. **Qualidade**: Conceitos e aplicações em produtos, projetos e processos. São Paulo: Blucher, 2013.

BOUÇAS, C. **Faturamento do setor de alimentação sobe 9,3% em 2016, diz associação**. Valor Econômico, 06 fev 2017. Disponível em <<http://www.valor.com.br/empresas/4859964/faturamento-do-setor-de-alimentacao-sobe-93-em-2016-diz-associacao>>. Acesso em 27 set 2017.

CAMPOS, A. **Brasil está entre 10 maiores mercados do comércio eletrônico**. Exame, Jan 7, 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/tecnologia/brasil-esta-entre-10-maiores-mercados-do-comercio-eletronico/>>. Acesso em 15 out 2017.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de Processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DRUCKER, PETER. **A Finalidade e a Missão da Empresa**. Introdução à Administração. São Paulo: Pioneira, 1998.

EVANS, JOEL R, MATHUR, ANIL. **The value of online surveys**. Internet Research, v. 15, p. 195-219, 2005.

GIRLGUIDING. Girls' Attitudes Survey, 2016. Disponível em <<https://www.girlguiding.org.uk/globalassets/docs-and-resources/research-and-campaigns/girls-attitudes-survey-2016.pdf>>. Acesso em 20 ago. 2017.

HUDSON, EWA. Health and Wellness the Trillion Dollar Industry in 2017: Key Research Highlights. Disponível em <<http://blog.euromonitor.com/2012/11/health-and-wellness-the-trillion-dollar-industry-in-2017-key-research-highlights.html>>. Acesso em 10 jun 2017.

KAHAN, RON. **Using database marketing techniques to enhance your one-to-one marketing initiatives**. Journal of Consumer Marketing, v. 15, p. 491-493, 1998.

MARCUS, CLAUDIO. **A practical yet meaningful approach to customer segmentation**. Journal of Consumer Marketing, v.15, p. 494-504, 1998.

SOCIEDADE VEGETARIANA BRASILEIRA. **Mercado Vegetariano**. Disponível em < <http://www.svb.org.br/vegetarianismo1/mercado-vegetariano> >. Acesso em 05 set. de 2017

NIELSEN COMPANY. We are what we eat: Healthy eating trends around the world. Jan 2015. Disponível em < <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/eu/nielseninsights/pdfs/Nielsen%20Global%20Health%20and%20Wellness%20Report%20-%20January%202015.pdf> >. Acesso em 10 jul 2017

OLIVER, RICHARD. **Whence consumer loyalty?**. Journal of Marketing, v. 63, p. 33-44, 1999.

POWER, M. **Online highs are old as the net: the first e-commerce was a drugs deal**. Abr 19, 2013. Disponível em: < <https://www.theguardian.com/science/2013/apr/19/online-high-net-drugs-deal> >. Acesso em 15 out 2017.

REICHHELD, F., SCHEFTER, P. **E-loyalty: Your secret weapon on the Web**. Harvard Business Review, Jul. 2000. Disponível em: < <https://hbr.org/2000/07/e-loyalty-your-secret-weapon-on-the-web> >. Acesso em 30 jun. 2017.

RELATÓRIO WEBSHOPPERS. 36ª Edição. E-bit, 2017.

ROTONDARO, R. G. **Gerenciamento por Processos**. In: DE CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (Org.) Gestão da Qualidade: Teoria e Casos. Rio de Janeiro: Contexto Elsevier, 2006.

ROTONDARO, R. G. **Identificação, análise e melhoria dos processos críticos**. In: LAURINDO, F.; ROTONDARO, R. Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação. São Paulo: Ed. Atlas, 2006 cap. 3. p. 38-58.

SALERNO, M. S. **Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação**. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

SCHRAGE, M. **Why Your Customer Loyalty Program Isn't Working**. Harvard Business Review, Mar 10, 2015. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/03/why-your-customer-loyalty-program-isnt-working>>. Acesso em 29 jun 2017.

WEISS, R. S. **Learning from strangers: the art and the method of qualitative interview studies**. Nova York, Free Press, 1995.

Apêndice A – Questionário de perfil do cliente da empresa

Questão 1 – Qual sua faixa etária?

- Menos de 17 anos
- De 18 a 24 anos
- De 25 a 34 anos
- De 35 a 44 anos
- De 45 a 54 anos
- De 55 a 64 anos
- Mais de 65 anos

Questão 2 – Qual sua área de atuação?

Resposta aberta

Questão 3 - Qual o seu status de relacionamento?

- Solteiro
- Namorando/Em um relacionamento sério
- Casado(a)/União estável
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

Questão 4 – Com quem você mora?

- Sozinho
- Com meus pais e/ou irmãos
- Com amigos(as)
- Com meu companheiro(a)/parceiro(a)
- Com meu companheiro(a) e filhos
- Apenas com meus filhos
- Outros

Questão 5 – O que você gosta de fazer nas suas horas vagas? Marque quantas alternativas quiser

- Programas ao ar livre
- Ver TV/Séries
- Teatro
- Descansar
- Esporte
- Restaurantes
- Bares
- Videogames
- Dançar
- Ler livros
- Academia/Atividade física
- Viajar
- Navegar na internet
- Exposições
- Cinema
- Shows

Questão 6 – Assinale as afirmações que mais se aproximam de você:

- Eu me importo com a minha alimentação e procuro informações sobre o assunto
- Eu sinto que é importante ingerir alimentos ricos em nutrientes e menos processado possível para ter uma vida saudável
- Eu me importo muito com a lista de ingredientes dos alimentos que eu consumo
- Eu me importo muito com a tabela nutricional dos alimentos que eu consumo
- No geral, eu não me importo muito com a minha alimentação
- Eu me importo com a minha alimentação, mas não me dedico muito a pesquisar sobre o assunto
- Outros comentários

Questão 7 – Vamos lá... Está quase acabando! Com que frequência você consome comida congelada pronta?

- Não tenho o hábito de consumir
- Raramente (1 refeição por semana)
- De vez em quando (de 2 a 4 refeições por semana)

- Quase sempre (de 5 a 6 refeições por semana)
- Sempre (mais de 7 refeições por semana)

Questão 8 – Nós sabemos que podem haver vários motivos, mas assinale a alternativa que representa o fator mais importante pelo qual você compra da marca

- Eu compro por ter um preço justo
- Eu compro por ser saboroso
- Eu compro por ser prática
- Eu compro por ser saudável
- É a primeira vez que compro, então ainda não sei
- Outro motivo: Resposta aberta

Questão 9 – Alguma outra sugestão/comentário? Pode contar para a gente o que quiser!

Resposta aberta

Questão 10 – Queremos te enviar um cupom de desconto para agradecer a grande ajuda que você deu para a gente, para isso precisamos só do seu email.

Resposta aberta