



De 11 a 14 - NOVEMBRO DE 2024

**Inteligência Artificial
na Gestão de Operações:**
Limitações e possibilidades



O USO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PROJETO DE UM CLUBE DE NETWORKING DE EMPREENDEDORES CORREDORES

JOÃO PAULO MENCK MAFRA - joaopaulomenckmafra@gmail.com
INSTITUTO BRASILEIRO DE MERCADOS E CAPITAIS - IBMEC/MG

CARLOS ALBERTO SILVA DE MIRANDA - carlos.asmiranda@professores.ibmec.edu.br
INSTITUTO BRASILEIRO DE MERCADOS E CAPITAIS - IBMEC/MG

FERNANDO TAVARES PIRES - fernando.pires@professores.ibmec.edu.br
INSTITUTO BRASILEIRO DE MERCADOS E CAPITAIS - IBMEC/MG

PAULO HENRIQUE CAMPOS PRADO TAVARES - paulo.tavares@professores.ibmec.edu.br
INSTITUTO BRASILEIRO DE MERCADOS E CAPITAIS - IBMEC/MG

ÁREA: 5. ENGENHARIA DO PRODUTO

SUBÁREA: 5.3 – PLANEJAMENTO E PROJETO DO PRODUTO

RESUMO: UM DOS DESAFIOS PREEMINENTES ENFRENTADOS PELA INDÚSTRIA TEM SIDO O DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS INOVADORES DEVIDO À INCERTEZA QUE CERCA A ACEITAÇÃO DELES POR PARTE DOS CONSUMIDORES EM POTENCIAL. DIVERSOS FATORES INFLUENCIAM O SUCESSO DE UM NEGÓCIO RECÉM-INTRODUZIDO, DESDE SUA UTILIDADE PRÁTICA ATÉ O PREÇO DE VENDA ADOTADO. CONSIDERANDO TAL CONTEXTO, UM ESFORÇO FOI EMPREENDIDO PARA DESENVOLVER UMA ABORDAGEM EFICAZ VISANDO À REDUÇÃO DO TEMPO DE CRESCIMENTO E AO AUMENTO DAS PROBABILIDADES DE ÊXITO NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS. EM UM MERCADO VOLÁTIL, NO QUAL NOVAS TECNOLOGIAS VÊM SURGINDO DE MANEIRA ACELERADA, OS EMPREENDEDORES QUE DESENVOLVEM E VALIDAM NOVOS NEGÓCIOS E SERVIÇOS DE MANEIRA VELOZ TÊM VANTAGEM COMPETITIVA. O INTUITO DESTA PESQUISA FOI ELABORAR UM PROCESSO METODOLÓGICO QUE, EM CONSONÂNCIA COM AS FERRAMENTAS DE QUALIDADE GERENCIAIS, SEJA APLICÁVEL NO CONTEXTO ABORDADO. ESPECIFICAMENTE, BUSCA-SE INTEGRAR ESSA ABORDAGEM AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PRODUÇÃO DE UM NOVO NEGÓCIO, COM O PROPÓSITO DE OTIMIZAR SUAS PERSPECTIVAS DE SUCESSO. FOI EMPREGADO O MÉTODO PDCA, ALÉM DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO A NÍVEL OPERACIONAL E TÁTICO. FERRAMENTAS COMO DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO, 5 PORQUÊS, SMART, 5W2H FORAM UTILIZADAS EM COMPLEMENTAÇÃO, SENDO POSSÍVEL IDENTIFICAR OS PONTOS FRACOS E GARGALOS DO NEGÓCIO.

PALAVRAS-CHAVES: DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS, PDCA, PLANO DE AÇÃO, EMPREENDEDORISMO, GESTÃO.

THE USE OF QUALITY TOOLS FOR STRATEGIC PLANNING IN THE PROJECT OF A NETWORKING CLUB FOR ENTREPRENEUR RUNNERS

ABSTRACT: ONE OF THE PREEMINENT CHALLENGES FACED BY THE INDUSTRY HAS BEEN THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE BUSINESSES DUE TO THE UNCERTAINTY SURROUNDING THEIR ACCEPTANCE BY POTENTIAL CONSUMERS. VARIOUS FACTORS INFLUENCE THE SUCCESS OF A NEWLY INTRODUCED BUSINESS, RANGING FROM ITS PRACTICAL UTILITY TO THE ADOPTED SELLING PRICE. CONSIDERING THIS CONTEXT, AN EFFORT WAS UNDERTAKEN TO DEVELOP AN EFFECTIVE APPROACH AIMED AT REDUCING GROWTH TIME AND INCREASING THE LIKELIHOOD OF SUCCESS IN THE DEVELOPMENT OF NEW BUSINESSES. IN A VOLATILE MARKET WHERE NEW TECHNOLOGIES ARE EMERGING RAPIDLY, ENTREPRENEURS WHO DEVELOP AND VALIDATE NEW BUSINESSES AND SERVICES QUICKLY HAVE A COMPETITIVE ADVANTAGE. THE AIM OF THIS RESEARCH WAS TO DEVISE A METHODOLOGICAL PROCESS THAT, IN CONSONANCE WITH MANAGERIAL QUALITY TOOLS, IS APPLICABLE IN THE ADDRESSED CONTEXT. SPECIFICALLY, IT SEEKS TO INTEGRATE THIS APPROACH INTO THE STRATEGIC PLANNING OF THE PRODUCTION OF A NEW BUSINESS, WITH THE PURPOSE OF OPTIMIZING ITS SUCCESS PROSPECTS. THE PDCA METHOD WAS EMPLOYED, IN ADDITION TO STRATEGIC PLANNING AT OPERATIONAL AND TACTICAL LEVELS. TOOLS SUCH AS THE CAUSE AND EFFECT DIAGRAM, 5 WHYS, SMART, AND 5W2H WERE USED IN COMPLEMENT, MAKING IT POSSIBLE TO IDENTIFY THE WEAKNESSES AND BOTTLENECKS OF THE BUSINESS.

KEYWORDS: BUSINESS DEVELOPMENT, PDCA, ACTION PLAN, ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT.

1. INTRODUÇÃO

Diversos fatores influenciam o sucesso de um negócio recém-introduzido, desde sua utilidade prática até o preço de venda adotado. Considerando tal contexto, um esforço foi empreendido para desenvolver uma abordagem eficaz visando à redução do tempo de crescimento e ao aumento das probabilidades de êxito no desenvolvimento de novos negócios. Em um mercado volátil e imprevisível, no qual novas tecnologias vêm surgindo de maneira acelerada, e novos negócios são lançados no mercado de maneira muito recorrente, os empreendedores que dominarem o processo de desenvolver e validar novos negócios e serviços de maneira assertiva e veloz, terão vantagem competitiva dentro do mercado que faz parte, ou que desejam entrar.

A empresa objeto deste estudo surgiu depois de uma viagem do fundador para São Paulo, na qual ele percebeu que na sua cidade, Belo Horizonte, havia muitos empreendedores e executivos que tinham o mesmo estilo de vida dele, de trabalhar muito, ter uma rotina de alimentação saudável, estudos, meditação, e principalmente a corrida de rua como prática. Então, ao analisar o mercado, percebeu que existiam vários grupos de corredores que se conectavam somente pela corrida, e vários grupos de negócio, que se conectavam somente pelos negócios. Mas não havia nenhum que conectava pessoas que estavam em grupos de negócios e tinham o mesmo estilo de vida, com ênfase no esporte. Pensando nisso, ele decidiu unir as duas propostas de valor, a primeira de ser um grupo de negócios, e a segunda, de ser um grupo de corredores. A ideia era de que, a união de empresários com mesmo estilo de vida, tendo como base a corrida, geraria laços mais fortes e duradouros. Este trabalho foi desenvolvido, então, junto a um grupo de corrida, que decidiu abrir um novo negócio: um clube de empreendedores e corredores, que teria como foco o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus membros.

O intuito desta pesquisa foi elaborar um processo metodológico que, em consonância com as ferramentas de qualidade gerenciais, seja aplicável no contexto abordado. Especificamente, busca-se integrar essa abordagem ao planejamento estratégico da produção de um novo negócio, com o propósito de otimizar suas perspectivas de sucesso no mercado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Método de Análise e Solução de Problemas (MASP)

O Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) se destaca como uma ferramenta robusta e eficaz para a resolução de problemas de maneira estruturada e metódica. Através de oito etapas bem definidas, o MASP guia o usuário desde a identificação precisa da raiz do

problema até a implementação de soluções permanentes e a padronização de processos para prevenir a recorrência de falhas (CAMPOS, 2014; SAMPARA e ADAMI, 2009; TEIXEIRA et. al., 2012). Segundo estes autores, o método MASP consiste nas seguintes oito etapas de propagação (Tabela 1).

TABELA 1 - Método de Análise e Solução de Problemas (MASP).

Fase	Descrição detalhada	Exemplo
1. Identificação do Problema	Compreendendo a Essência do Desafio:	
Definição Clara	- <i>O que é o problema? Seja específico e evite generalizações.</i>	Uma empresa de delivery enfrenta um aumento no número de pedidos cancelados.
Reconhecimento da Importância	- <i>Por que o problema é importante? Quais os impactos negativos?</i>	Os cancelamentos causam perdas financeiras, insatisfação dos clientes e prejudicam a reputação da empresa.
2. Observação	Mergulhando nas Nuances da Situação:	
Exame Detalhado	- <i>Quais são as características do problema? Detalhes relevantes, como frequência, momento e local.</i>	Análise dos pedidos cancelados revela que a maioria ocorre no fim de semana, entre 19h e 21h.
Visão Ampla	- <i>Considerar diferentes perspectivas. Consultar stakeholders para obter diferentes pontos de vista.</i>	Entrevistas com entregadores indicam que o aumento do trânsito no fim de semana causa atrasos e frustração aos clientes, levando aos cancelamentos.
3. Análise	Desvendando as Causas Raízes:	
Busca Profunda	- <i>Por que o problema persiste? Utilizar ferramentas como o 5 Porquês ou Diagrama de Ishikawa para identificar as causas raízes.</i>	A análise revela que o aumento do trânsito no fim de semana é causado por eventos na cidade, que atraem mais pessoas às ruas.
4. Plano de Ação	Traçando o Caminho para a Solução:	
Prevenção Eficaz	- <i>Como evitar as causas raízes? Desenvolver um plano com medidas concretas e prazos definidos.</i>	Implementar um sistema de roteamento dinâmico que considere eventos da cidade e sugira rotas alternativas aos entregadores.
5. Ação	Colocando o Plano em Prática:	
Implementação Rigorosa	- <i>Executar as ações do plano de forma consistente. Monitorar o progresso e fazer ajustes quando necessário.</i>	Treinar os entregadores no uso do novo sistema de roteamento e monitorar sua performance.
6. Controle	Verificando o Sucesso da Prevenção:	
Monitoramento Contínuo	- <i>O plano de ação está funcionando? Coletar dados e avaliar a efetividade das medidas tomadas.</i>	Analisar a taxa de cancelamentos após a implementação do novo sistema de roteamento.
7. Padronização	Transformando em Procedimento Padrão:	
Eficácia Comprovada	- <i>A prevenção é eficaz? Se sim, formalizar o procedimento para evitar recorrência do problema.</i>	Se a taxa de cancelamentos diminuir significativamente, o novo sistema de roteamento pode ser padronizado para toda a empresa.
8. Conclusão	Um Ciclo Contínuo de Melhoria:	
Aprendizado e Adaptação	- <i>O que foi aprendido? Documentar o processo e utilizá-lo como base para futuras resoluções de problemas.</i>	A empresa aprende que o planejamento dinâmico de rotas é crucial para lidar com eventos inesperados e garantir a satisfação dos clientes.
Aprimoramento Constante	- <i>Como podemos melhorar ainda mais? Buscar oportunidades para aperfeiçoar o processo de resolução de problemas.</i>	A empresa investe em ferramentas de análise de dados para otimizar ainda mais o sistema de roteamento e prever picos de demanda.

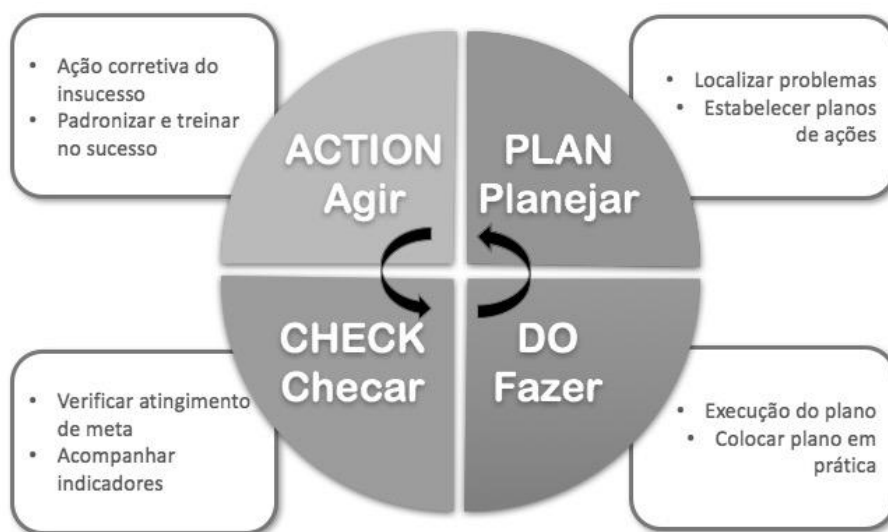
Fonte: Adaptado de Campos (2014); Piechnicki e Kovaleski (2011)

2.2 Ciclo PDCA

A sigla PDCA significa, em suas iniciais, *Plan* (Planejar), *Do* (Executar), *Check* (Verificar) e *Act* (Agir). Traduzindo para o português, Planejamento, Execução, Verificação e Ação. Mais do que apenas letras, o PDCA representa um ciclo virtuoso de melhoria contínua, utilizado por diversas empresas como uma ferramenta robusta e eficaz na resolução de problemas (SANTOS, 2020).

A metodologia PDCA se baseia em quatro etapas interligadas, cada uma com um papel fundamental na resolução do problema (Figura 1):

FIGURA 1 - Ciclo PDCA.



Fonte: Adaptado de Campos (2014).

De acordo com Rocha (2019), o PDCA se destaca por sua simplicidade de implementação e por ser uma ferramenta altamente eficaz. Através do PDCA, as empresas podem otimizar seus processos, aumentar a produtividade, reduzir custos e elevar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Trata-se de um processo estruturado para a resolução de problemas. Para este autor, o PDCA oferece essa estrutura, guiando as empresas na identificação clara do problema, no estabelecimento de metas desafiadoras, no planejamento de ações estratégicas, na definição de responsabilidades e na implementação de um plano de ação bem definido.

2.3 A ferramenta dos 5 porquês

A ferramenta dos 5 porquês é uma abordagem metodológica, utilizada no sistema

Toyota de Produção, para se chegar à causa raiz de um determinado problema, que geralmente está escondida através de sintomas óbvios (Ohno, 1997).

É uma ferramenta simples de resolução de problemas que consiste em formular a pergunta “Por quê” cinco vezes para compreender o que de fato ocasionou o ocorrido (a causa-raiz). De acordo com Weiss (2012), para análise dos 5 por quês, embora seja essa a denominação do método, pode-se utilizar menos ou mais por quês, de acordo com a necessidade para que se encontre a causa raiz satisfatória. Este autor descreveu de forma simplificada as cinco etapas que devem ser executadas para efetiva aplicação do método:

1. Inicie a análise com a afirmação da situação que se deseja entender – o problema;
2. Pergunte por que a afirmação anterior é verdadeira;
3. Para a razão descrita que explica por que a afirmação anterior é verdadeira, pergunte por que novamente;
4. Continue perguntando por que até que não se possa mais perguntar mais por quês;
5. Ao cessar as respostas dos por quês significa que a causa raiz foi identificada.

2.4 Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Espinha de Peixe, é uma ferramenta da qualidade que ajuda a levantar as causas raízes de um problema, analisando todos os fatores que envolvem a execução do processo. Essa ferramenta permite a organização das informações possibilitando a identificação das possíveis causas dos problemas.

Para Werkema (1995), o diagrama de Ishikawa apresenta a relação existente entre um processo e os fatores que possam ter modificado o resultado do processo considerado. Após definir onde o problema ocorre, aplicamos o diagrama, que busca encontrar por que o problema ocorre, distribuindo em 6 possíveis causadores. Essa abordagem é conhecida como 6M e usualmente é visualizada como representa a Figura 2:

FIGURA 2 - Diagrama de Ishikawa



Fonte: Adaptado de Werkema (1995).

- *Método: Como a forma de trabalho pode ser uma causa potencial do problema enfrentado?*
- *Medida: Como os dados oriundos do processo estão sendo coletados? Estão sendo utilizados da maneira correta?*
- *Máquina: O maquinário utilizado no processo é adequado? Estão dando atenção corretas para as ferramentas utilizadas? A manutenção vem sendo realizada de maneira adequada?*
- *Meio Ambiente: O ambiente de trabalho está adequado? Os funcionários estão a vontade para cumprir suas funções?*
- *Material: Os insumos utilizados no processo são adequados?*
- *Mão de Obras: A equipe de trabalhadores tem competência suficiente? Estão motivados com o serviço? A rotatividade é muito alta?*

Na metodologia, todo problema tem causas específicas, e essas causas devem ser analisadas e testadas, uma a uma, a fim de comprovar qual delas está realmente causando o efeito (problema) que se quer eliminar. Eliminado as causas, elimina-se o problema. O diagrama de Ishikawa simplifica processos considerados complexos dividindo-os em processos mais simples e, portanto, mais controláveis (TUBINO, 2000; SLACK et. al., 2009).

Segundo Werkema (1995), para a execução do diagrama, devem ser seguidas as seguintes etapas:

1. *O primeiro passo é definir o problema a ser estudado e o que se deseja obter.*
2. *Estudar e conhecer o processo envolvido através de observação, documentação, troca de idéias com pessoas envolvidas.*
3. *Fazer uma reunião com as pessoas envolvidas no processo e discutir o problema, é importante incentivar todos a exporem suas ideias, fazer um brainstorming.*
4. *Após coletar todas as informações, organizá-las em: causas principais, secundárias, terciárias, eliminando informações sem importância.*
5. *Montar o diagrama, e conferir com todos a representação da situação atual.*
6. *Marcar aquilo que é mais importante para obter o objetivo que se pretende alcançar.*

3. METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado por meio de atividades sequenciais utilizando as ferramentas de gestão PDCA. Para o desenvolvimento da nova ideia de negócio, partimos do pressuposto que buscamos solucionar um problema existente no negócio. Essa é a primeira etapa do PDCA, na qual escolhemos um problema para solucionar, respondendo as perguntas a seguir:

- Qual problema desejo resolver? Nessa etapa, realizamos um *brainstorming* com os responsáveis pela empresa para entender qual a principal dor, que seria o foco que a empresa teria de como resolver.
- Onde esse problema ocorre? Após o *brainstorming*, encontramos a principal dor no mercado que decidimos sanar. Para isso, precisamos entender onde ele ocorre. Por isso,

realizamos uma nova pesquisa para saber que tipo de ambiente os nossos possíveis clientes frequentavam, e como utilizariam nosso negócio.

- Por que ele ocorre? Após definir onde o problema ocorre, utilizamos o diagrama de causa e efeito (Diagrama de Ishikawa) que busca encontrar o por que o problema ocorre, distribuindo em 6 possíveis causadores do problema. Na elaboração do diagrama, utilizamos a técnica dos 5 Porquês, para encontrar a causa raiz dos problemas em cada uma das áreas.
- Como resolver esse problema definitivamente? Por fim, nós utilizamos as seguintes ferramentas para definir como seria resolvido o problema: os participantes do grupo apresentam sugestões sobre como resolver as causas raízes identificadas em cada um dos 6Ms. Nesse contexto, todas as ideias são bem-vindas, visto que podem contribuir para estabelecer conexões entre as soluções, definindo assim a abordagem para a resolução do problema e orientando o desenvolvimento do negócio correspondente.

Após sessões de *brainstorming*, foram identificados vários possíveis problemas. Portanto, tornou-se imperativo priorizar as ações para o desenvolvimento do projeto. Para tanto, foi empregada a Teoria de Pareto (ARNOLD, 2014) na priorização das causas. Conforme essa teoria, 80% dos resultados derivavam de 20% do esforço dos integrantes. Dessa forma, entre todas as possíveis soluções, concentramos nossos esforços nas que proporcionariam o maior retorno com o menor grau de investimento.

Definido como o problema seria solucionado, foi iniciada a prática de construção do novo negócio, cujo planejamento da execução, respondeu às seguintes perguntas:

- Quem seria o responsável pela execução das tarefas planejadas?
- Essa pessoa requeria treinamento específico?
- Quais tarefas poderiam ser resolvidas rapidamente?
- Quais seriam as tarefas mais complexas?
- Quais tarefas teriam maior impacto?

Para alcançar esse propósito, foi empregada a ferramenta de Plano de Ação, que se constitui como um método para estabelecer objetivos e micro objetivos, os quais serão acompanhados durante a execução do projeto. As metas definidas deveriam seguir os critérios SMART (Específicas, Mensuráveis, Alcançáveis, Realistas e Temporais) (YAN et al., 2017), e essa mesma metodologia deveria ser aplicada a todos os objetivos secundários. Geralmente, essa ferramenta está associada à metodologia 5W2H (O quê, Por quê, Onde, Quem, Quando, Como e Quanto) (DE SENA, 2023).

A conferência e o acompanhamento do plano de ação foram realizados a partir desse momento. Em nosso contexto, não houve necessidade de alterações nos procedimentos de construção, uma vez que o plano de ação foi rigorosamente seguido.

Por fim, para assegurar a eficácia do negócio, foram realizados eventos para validar o modelo de negócio. Após um período em que cada um dos integrantes do grupo teve a oportunidade de conhecer a solução, foi realizada uma rodada de lançamento. Essa etapa objetivou determinar se a execução do projeto foi bem-sucedida na solução do problema proposto, vendendo o nosso produto pela primeira vez. Em caso de feedback negativo, todo o processo deveria ser revisado, e uma análise de falhas conduzida, antes de novas soluções serem propostas.

4. DESENVOLVIMENTO

O projeto teve início com a realização da etapa de planejamento. Nela identificamos os gargalos do negócio, e quais as principais razões para eles. A empresa totalizava 6 meses de operação na época, e antes de tudo foi necessário entender qual era a sua proposta de valor, sua organização e modelo de negócio para tomar alguma atitude.

O modelo de negócio foi estruturado com duas vertentes. A primeira é a de eventos de empreendedorismo. Mensalmente a empresa realiza workshops e palestras com CEOs, CMOs, CFOs, e empreendedores de sucesso de grandes empresas, com o objetivo de ensinar os membros do clube em como atingir melhores resultados nos seus negócios. Além dos eventos de negócios, que ocorre de maneira mensal, eventos extraordinários como almoços e jantares também ocorrem de maneira esporádica. A segunda vertente é a parte da corrida. Ao entrarem para o clube, os membros passam a receber, semanalmente, treinos de corrida individualizado. Todas as quartas-feiras os membros do clube se encontram às 6 da manhã para correrem juntos, e finalizam com um café da manhã, que tem como objetivo gerar interação e proximidade entre eles. A monetização do negócio se dá por meio do pagamento de mensalidades. Os principais custos fixos são: treinador de corrida e o evento mensal. A grande dificuldade encontrada pelo empreendedor era na entrada de novos membros para o clube.

O passo seguinte foi descrever o problema para esclarecê-lo. Para isso, começamos a coleta de dados e desenvolvimentos de metas para o projeto.

4.1 Coleta de dados

Inicialmente foram colhidos os dados da quantidade de membros atuais, o faturamento e ticket médio do clube, e o NPS médio atuais, e a meta para cada um dos parâmetros.

Após coletar os dados de como estava a empresa, a equipe se reuniu com o fundador da empresa para definir metas para o trabalho.

Para o atingimento das metas, a equipe comercial deveria alcançar um aumento de 2,5x, e o faturamento deveria crescer em 1,67x. Para atingir esses objetivos, o ciclo PDCA começou a ser aplicado, como foi explicado na metodologia. O problema a ser resolvido foi identificado: a quantidade de membros era inferior ao desejado

Nessa etapa, foi realizada uma sessão de *brainstorming* com os responsáveis pela empresa para entender qual a principal dor, que seria o foco que a empresa teria de como resolver. Analisamos as duas principais áreas da empresa identificamos que seriam os eventos e as corridas. Não foram identificados gargalos nos eventos, nos treinos individuais, parte da entrega da corrida, nem em nenhuma entrega do clube.

Resolvemos também perguntar qual a opinião dos membros sobre a empresa. Para saber qual era a visão dos membros sobre o clube realizamos a pesquisa de satisfação do cliente, que consiste na seguinte pergunta: De 0 a 10, qual a chance de recomendarem o clube para seus amigos e familiares. Desde as origens do marketing, que a satisfação do cliente foi sempre considerada a chave para o sucesso do negócio, pois representa o ponto de partida para a fidelização do cliente.

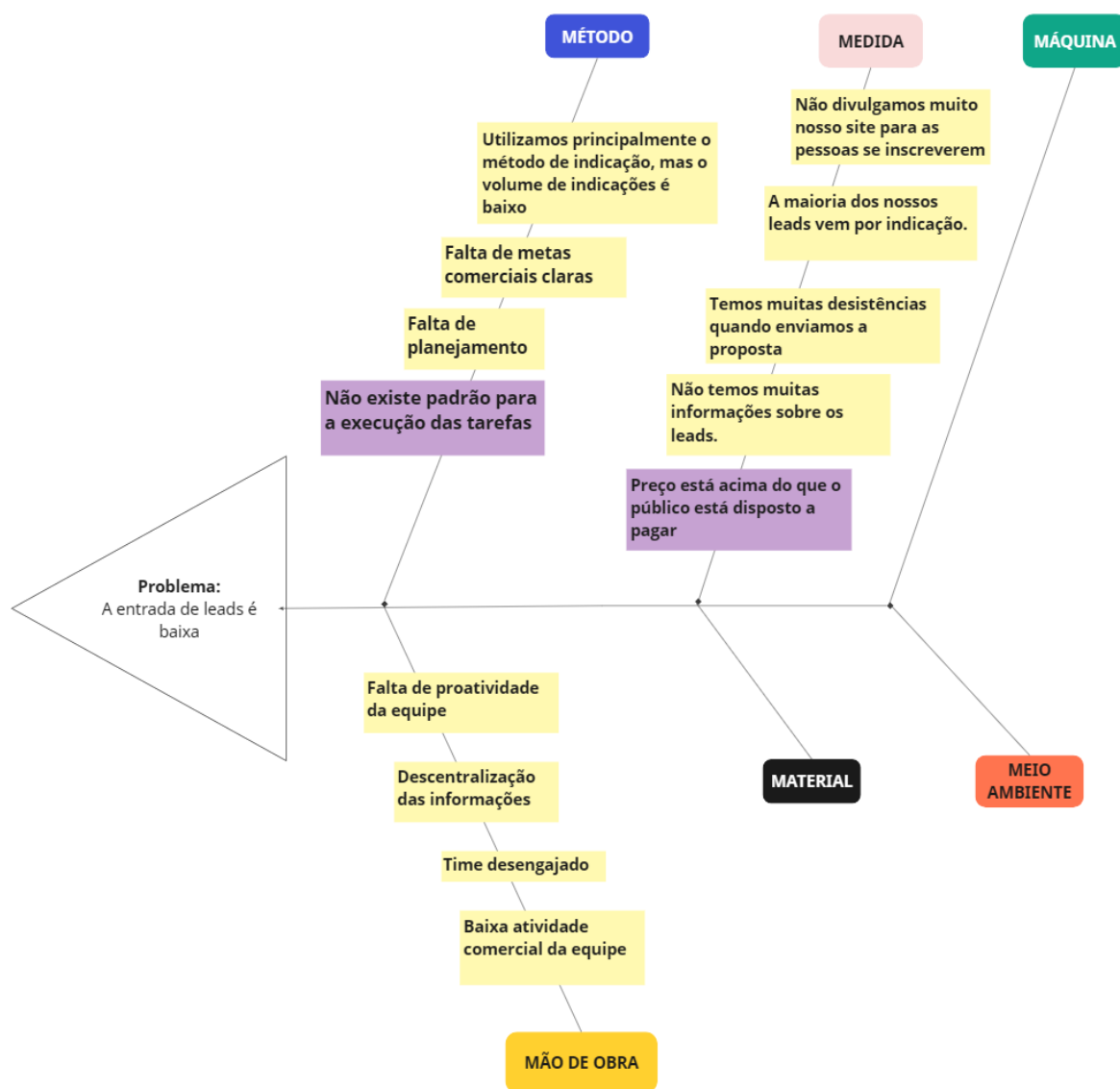
O resultado da pesquisa foi satisfatório, mostrando que os membros gostam e recomendam o clube, com uma nota média de 9 em 10. Então, se o problema não é com os entregáveis do negócio, e os membros atuais aprovam e recomendam o que recebem, o problema está na estrutura de captação de novos membros, a equipe comercial.

A equipe comercial era composta por três pessoas, na qual duas eram de marketing, e cuidavam das mídias sociais, e a terceira tinha como objetivo analisar os leads captados pelo marketing, qualificá-los e enviar o convite para participar do clube, ou descartá-los. Essa atividade era feita de uma maneira muito desestruturada. Não havia dias certos para as análises, e o responsável não trabalhava 100% na empresa, fazendo com que, muitas vezes, dias se passavam sem que nenhum potencial membro interessado fosse contatado. Nenhuma ferramenta para guardar as informações dos leads era utilizada, e muitas vezes o dono do negócio ficava sem saber se havia ou não um número expressivo de interessados. Identificamos, portanto, a falta de padronização das atividades comerciais e pelo preço da mensalidade estar alta.

4.2 Diagrama de Causa e Efeito

Após definir onde o problema ocorre, foi aplicado o diagrama de causa e efeito (Diagrama de Ishikawa) que busca encontrar a causa raiz do problema, distribuindo em 6 possíveis causadores do problema. Na execução do diagrama, foi aplicada a ferramenta dos 5 Porquês, para encontrar a causa raiz dos problemas em cada uma das áreas (Figura 3).

FIGURA 3 – Aplicação do Diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaborado pelos autores.

4.3 Aplicação do método dos 5 Porquês

Inicialmente, definimos que a causa a ser tratada seria o baixo volume de leads causado pelo uso de somente o método de indicação dos membros atuais. Então se questiona o porquê do processo funcionar assim, e chegamos na conclusão de que é por que faltam metas comerciais claras, o que por sua vez tem um porquê de ocorrer, que é pela falta de planejamento da área comercial do clube, e que tem como sua causa, o porquê isso ocorre, a falta de padronização para a execução das atividades comerciais, que faz com que a postura do time em relação ao método de trabalho seja negativa. Nesse caso, chegamos a causa raiz somente com 3 porquês.

Na medida, o primeiro problema identificado foi a não divulgação do site do clube para que as pessoas se inscrevessem. E por que isso ocorre? Porque, como geralmente nossos leads vêm por indicação, a divulgação do site não é priorizada. Isso gera outro problema que é o fato de ocorrerem muitas desistências quando enviamos as propostas para esses leads de indicação. Quando questionamos o porquê dessa desistência, chegamos à resposta de que não tínhamos informações suficientes sobre esses leads, o que acarretou uma precificação acima do preço que eles estavam dispostos a pagar.

Já na mão de obra, a primeira causa a ser tratada foi a baixa atividade comercial pela equipe, que vinha sendo gerada por quê? Pelo desengajamento do time nas atividades da empresa. Percebemos que isso ocorria pois as informações estavam descentralizadas, ao invés de partilharem as informações, cada um ficava com as suas atividades individuais e descentralizava as informações da área comercial. E o por que isso ocorria? Pela falta de proatividade da equipe de se organizar e trocar informações para uma melhor execução das atividades.

4.4 Seleção de Membros (Leads)

Para um novo membro ser aceito, a qualificação era feita com a resposta das perguntas a seguir:

A idade está entre 23 e 38 anos?

1. A pessoa é empreende? Tem algum CNPJ no seu nome, ou é diretor de alguma empresa?
2. Mora em Belo Horizonte?
3. Pode ir às corridas semanais?

Caso alguma das 4 perguntas forem negativas, o lead era descartado. Caso contrário, era aprovado para uma vídeo chamada na qual contaria sua história, seus princípios e valores, seu negócio, e o porquê tinha interesse em fazer parte do clube.

Essa etapa ocorria de maneira muito desestruturada. Não havia perguntas padronizadas a serem respondidas, não haviam datas para o comercial entrar em contato com os leads, a empresa não tinha um número de celular próprio, e muitas vezes o lead passava dias sem receber algum contato. Também percebemos que 4/3 dos leads aprovados, que demonstravam muito interesse em entrar no clube, recusavam a proposta quando viam o preço. Ficou decidido, então, que o preço seria reduzido, e que um fluxograma de trabalho comercial seria desenvolvido, padronizando assim, o trabalho a ser executado.

4.5 Fluxograma de padronização

O fluxo de trabalho foi desenhado contendo dois responsáveis. O primeiro responsável tem somente uma função, que é a de separar os leads que vem do Instagram e direcioná-lo para a segunda pessoa, que tem como função encaminhar um vídeo de apresentação do clube. Após o vídeo, é enviada a pergunta: “Por que você deve entrar no clube? “. As respostas são por ele previamente selecionadas, e as melhores são encaminhadas para o responsável comercial. Caso o lead não responda a pergunta, o responsável fará 3 novas tentativas, até descartar o lead por inatividade. Ao receber as respostas pré-selecionadas o comercial irá qualificá-las, para descartar os leads que não tem o perfil de membro do clube, e entrar em contato com os que tem. Os leads aprovados recebem uma mensagem no WhatsApp com um convite para uma chamada de vídeo, que tem como intuito conhecer mais o lead e mostrar o valor da mensalidade. Caso o lead seja aprovado, receberá um convite para ir a uma das corridas semanais, e se estiver próximo, do evento de negócios. Após essa interação o lead recebe uma mensagem de aprovação para que ele se torne oficialmente um membro.

Para conseguir um resultado rápido, abaixar o preço da mensalidade, e enviar uma nova proposta aos leads que foram aprovados, mas que recusaram o preço pode gerar um resultado de uma entrada de cerca de 4 a 8 novos membros em muito pouco tempo, mas não resolve o principal problema, que é a falta de padronização da atividade comercial.

Quando essa solução foi proposta, a equipe comercial entrou em contato com 10 leads antigos, que haviam desistido de entrar para o clube por conta do preço, e tiveram um total de 5 novos entrantes somente com essa abordagem.

Com a padronizando da atividade comercial, que consiste em criar campanhas para a captação de leads, um funil vendas para conversão, e fluxogramas com as atividades comerciais padronizadas.

Para saber se o projeto alcançara seu objetivo, foi necessário definir as metas SMART (Específicas, Mensuráveis, Alcançáveis, Realistas e Temporais), e essa mesma metodologia

deve ser aplicada a todos os micro objetivos. Geralmente, essa ferramenta está associada à metodologia 5W2H (O quê, Por quê, Onde, Quem, Quando, Como e Quanto).

4.6 Plano de ação

Para uma construção inteligente do projeto, é necessário planejar a execução das tarefas para o atingimento das metas, respondendo as seguintes perguntas:

- Quem será responsável pela execução das tarefas planejadas?
- Essa pessoa requer treinamento específico?
- Quais tarefas podem ser resolvidas rapidamente?
- Quais tarefas têm maior impacto?

Para alcançar esse propósito, empregamos a ferramenta de Plano de Ação, que se constitui como um método para estabelecer objetivos e micro objetivos, os quais serão acompanhados durante a execução do projeto. As metas definidas devem seguir os critérios SMART (Específicas, Mensuráveis, Alcançáveis, Realistas e Temporais), e essa mesma metodologia deve ser aplicada a todos os micro objetivos. Utilizamos a metodologia 5W2H (O quê, Por quê, Onde, Quem, Quando, Como e Quanto). O Plano de Ação foi elaborado no Excel, incluindo uma coluna de acompanhamento com as seguintes opções: “Tarefa a iniciar”, “Tarefa em andamento”, “Tarefa Concluída” e “Tarefa Atrasada”, como pode ser visto nas tabelas 2 e 3 a seguir. Regularmente, realizamos a verificação do andamento do projeto de forma semanal, assegurando que seja entregue dentro do prazo estipulado inicialmente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

Depois de 4 meses de projeto, os resultados foram considerados positivos. Após decidirem que o preço deveria ser reduzido, como solução paliativa, o preço da mensalidade foi reduzido. Essa mudança representou uma redução de aproximadamente 60% no valor de mensalidade por membro.

Porém, assim que a mudança foi feita, quinze leads que já haviam sido aprovados, mas recusaram por conta do preço, foram abordados com uma nova proposta pelo time comercial. O mais impressionante foi que, dos quinze, dez aceitaram entrar pelo preço novo. Esse fato mostrou para o dono da empresa que a precificação inicial havia sido feita de maneira errada.

Em paralelo com a solução paliativa, foi elaborado um fluxograma de trabalho para que a equipe comercial, agora com suas atividades padronizadas, conseguisse entrar em contato com os potenciais membros de maneira organizada. Essa padronização é apresentada na

imagem 4, e na etapa Fluxograma de Padronização foi explicado como o processo foi desenhado. Essa mudança facilitou o trabalho da equipe, e em um mês, o clube atingiu um total de 27 membros. Esse número mostra a expressividade que a padronização das atividades em fluxogramas tem para a otimização e melhorias dentro de qualquer negócio.

O faturamento da empresa atingiu cerca de 90% da meta do projeto. A empresa foi acompanhada por cerca de doze semanas no ano de 2024. A aplicação do MASP/PDCA e a utilização do diagrama de Ishikawa e a ferramenta dos 5 porquês possibilitou a identificação dos pontos fracos e dos gargalos do negócio. O plano de ação desenvolvido com metas SMART, e a padronização das tarefas mostrou que, com a aplicação de algumas simples ferramentas de gestão, o negócio analisado atingiu um resultado muito satisfatório.

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, B. C. Pareto distribution. Wiley Stats Ref: **Statistics Reference Online**, p. 1-10, 2014.
- CAMPOS, V. F. TQC - **Controle da Qualidade Total no estilo japonês**. Falconi Editora, 2014.
- DE SENA, W. N. O uso de ferramentas de controle da qualidade pela gestão escolar: o ciclo PDCA e a ferramenta 5W2H. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 8, p. 12634-12648, 2023.
- MELO, C. P.; C., E. J. **PDCA Método de melhorias para empresas de manufatura – versão 2.0**. Belo Horizonte: Fundação de Desenvolvimento Gerencial, 2001.
- OHNO, T. **O sistema Toyota de produção além da produção**. Bookman, 1997.
- PIECHNICKI, A. S.; KOVALESKI, J. L. Roteiro de aplicação do Masp: um Estudo de Caso na Indústria Madeireira. **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, v. 8, 2011.
- ROCHA, A. S. A metodologia PDCA como ferramenta de melhoria contínua na gestão de processos. **Revista Gestão em Foco**, 2019, 10(2), 292-309.
- SAMPARA, E. J. M; ADAMI, R. Análise de insumos e aplicação de sistemática de solução de problemas para geração de melhorias. Anais do ENEGEP XXIX-**Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2009.
- SANTOS, D. P. **A aplicação da metodologia PDCA na gestão da qualidade em empresas de serviços**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020.
- SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

TEIXEIRA, J. F. et al. Metodologia para análise e solução de problemas: Conceito, ferramentas e casos Sadia Concórdia S/A e Albrás Alumínio Brasileiro S/A. **XXXII Encontro Nacional De Engenharia De Produção**, 2012.

TUBINO, D. F. **Manual de planejamento e controle da produção**. Atlas, 2000.

WEISS, A. E. **Key business solutions: essential problem-solving tools and techniques that every manager needs to know**. Pearson UK, 2012.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. In: Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos. 1995. p. 384-384.

YAN, X. et al. The gene SMART study: method, study design, and preliminary findings. **BMC genomics**, v. 18, p. 15-28, 2017.