

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”  
FACULDADE DE ENGENHARIA - CAMPUS DE ILHA SOLTEIRA  
CURSO DE ENGENHARIA CIVIL**

**DANIEL MINETTO CAVALHEIRO**

**RESULTADO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS E REESTRUTURAÇÃO DA  
ÁREA DE VENDAS DE UMA CONSTRUTORA**

**ILHA SOLTEIRA - SP**

**2021**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”  
FACULDADE DE ENGENHARIA - CAMPUS DE ILHA SOLTEIRA  
CURSO DE ENGENHARIA CIVIL**

**DANIEL MINETTO CAVALHEIRO**

**RESULTADO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS E REESTRUTURAÇÃO DA  
ÁREA DE VENDAS DE UMA CONSTRUTORA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Engenharia do Campus de Ilha Solteira - UNESP, como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Engenheiro Civil, sob orientação do Prof. Dr. Artur Pantoja Marques.

**ILHA SOLTEIRA - SP**

**2021**

FICHA CATALOGRÁFICA  
Desenvolvido pelo Serviço Técnico de Biblioteca e Documentação

C377r Cavalheiro, Daniel Minetto.  
Resultado do mapeamento de processos e reestruturação da área de vendas de uma construtora / Daniel Minetto Cavalheiro. -- Ilha Solteira: [s.n.], 2021  
106 f. : il.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia civil) -  
Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia, Ilha Solteira, 2021.

Orientador: Artur Pantoja Marques  
Inclui bibliografia

1. Mapeamento de processos. 2. Indicadores. 3. Software de gestão. 4.  
Processo comercial. 5. Vendas.

  
Raiane da Silva Santos

Daniel Minetto Cavalheiro

**Resultado do Mapeamento de Processos e Reestruturação da  
Área de Vendas de uma Construtora**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como parte dos requisitos para obtenção do grau de Engenheiro Civil, junto ao Curso de Graduação em Engenharia Civil, da Faculdade de Engenharia da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Câmpus de Ilha Solteira.

Comissão Examinadora



Prof. Dr. Artur Pantoja Marques

UNESP – Câmpus de Ilha Solteira (Orientador)



Prof. Dr. Adriano Souza

UNESP – Câmpus de Ilha Solteira



Profª. Drª. Claudia Scoton Antonio Marques

UNIFUNEC - Santa Fé do Sul

Ilha Solteira  
06 de julho de 2021

Dedico este trabalho aos meus pais e irmão, que me apoiaram durante a realização do meu sonho de concluir a graduação em Engenharia Civil.

## AGRADECIMENTOS

Há diversas pessoas que contribuíram para a execução desse trabalho. Minha jornada na universidade foi marcada por muito aprendizado e por muitas conexões, cada pessoa, em especial aquelas a quem agradeço neste trabalho, contribuíram para a minha formação.

Primeiramente, agradeço a minha família, em especial, meu pai Wanderley Cavalheiro, minha mãe, Maria Lúcia Minetto Cavalheiro e meu irmão Gabriel Minetto Cavalheiro por todo apoio e incentivo que recebi durante os anos de minha formação.

Em seguida, agradeço a Construtora Rio Branco, em especial, ao Douglas Souza por acreditar no meu trabalho e possibilitar minha imersão na companhia, sem essa confiança este trabalho não seria possível.

Também agradeço o meu orientador, Prof. Dr. Artur Pantoja Marques, por me orientar não só durante as aulas e vida acadêmica, mas também durante a execução deste trabalho.

Para a construção desse trabalho utilizei recorri aos aprendizados e vivências que obtive participando da organização estudantil Alicerce Empresa Júnior. Vivi 3 anos como membro da instituição, lá, pude vivenciar grandes desafios, estimular meu aprendizado em diversas áreas do ambiente de negócios e criar amizades duradoras. Em especial, agradeço alguns membros que me incentivaram e marcaram minha jornada como empresário júnior, sendo eles: João Leopoldo Moreira, Rafael Pinholi, Victoria Zaiden, Thais Prata, José Arthur Andrade, André Bombonati.

Por fim, agradeço aos amigos que fiz durante os anos de graduação, compartilhamos ótimos momentos, enfrentamos juntos diversos desafios e crescemos como pessoas se apoiando e aprendendo uns com os outros. Muito obrigado João Victor Ferreira por ser o “irmão” que a faculdade me deu. Obrigado Lucas Gasparini por começarmos juntos nossa jornada de formação e construímos nossa amizade ano após ano. Sou grato também a Carla Soares, Gustavo Forlin, Cesar Nogueira e Marcela Ferreira por todas as trocas, aprendizados e reflexões. Cada um de vocês me inspirou e continua inspirando constantemente, sou eternamente grato a todos os laços que construímos.

“A verdadeira viagem de descobrimento não consiste em procurar novas paisagens,  
mas em ter novos olhos”

Marcel Proust

## RESUMO

A gestão da área de vendas de uma construtora tem impacto direto no resultado e na sustentabilidade financeira de um empreendimento. Para garantir a sustentabilidade do negócio é importante que todos os imóveis de um empreendimento sejam vendidos antes da entrega do mesmo, assim, a área de vendas precisa ter seus processos alinhados com os processos das áreas de projetos e obras. Neste trabalho, estudou-se o impacto da mudança na gestão e a realização de ações para promover a eficiência nos processos da área de vendas na sustentabilidade operacional de uma construtora. Para isso, realizou-se um estudo de mapeamento e otimização dos processos da área, a implementação de um *software* de gestão e a criação de uma cultura orientada a dados, com a criação de rotinas de análise de vendas. Essas ações ocorreram durante a comercialização de um novo empreendimento, portanto, os seus resultados foram analisados e comparados com a comercialização do empreendimento anterior, a fim de entender se as ações de reestruturação da área surtiram efeitos. Com essas comparações, foi possível perceber que a área se tornou mais eficiente e a implementação de ações de melhoria contínua deveriam ser replicadas para toda organização.

**Palavras-chave:** Mapeamento de processos. Indicadores. *Software* de gestão. Processo comercial. Vendas.

## ABSTRACT

A construction company's sales management has direct impact on the end result and financial sustainability on a development. To ensure business sustainability it's important that all the units of a development are sold before its completion, therefore, the sales department needs to have their process aligned to all the other areas of given development. On this paper it's explored the impact of changes in management and actions to promote efficiency in the sales' processes on the operational sustainability of a construction company. To achieve this, a study was carried out to map and optimize the processes in the area, a management software was implemented and a data-driven culture was adopted, with the start of sales analysis routines. These actions took place over the commercialization of a new development, the results were analyzed and compared with previous developments to understand if the restructuring actions had any effect. The results shown that the area became more efficient and the adoption of continuous improvement actions should be replicated the entire company.

**Palavras-chave:** Process Mapping. Indicators. Management Software. Commercial Process. Sales.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Objetos de fluxo.....	21
<b>Figura 2.</b> Objetos de conexão.....	22
<b>Figura 3.</b> Raias e piscinas .....	22
<b>Figura 4.</b> Ciclo PDCA. ....	24
<b>Figura 5.</b> Raias de Marketing, Administrativo de Vendas, Consultor(a) de Vendas, parte 1 .....	29
<b>Figura 6.</b> Raias de Marketing, Administrativo de Vendas, Consultor(a) de Vendas, parte 2 .....	30
<b>Figura 7.</b> Raias de Marketing, Administrativo de Vendas, Consultor(a) de Vendas, parte 3 .....	31
<b>Figura 8.</b> Raias de Corretor(a), Atendente Comercial, Contas a Receber e Correspondente, parte 1 .....	31
<b>Figura 9.</b> Raias de Corretor(a), Atendente Comercial, Contas a Receber e Correspondente, parte 2 .....	32
<b>Figura 10.</b> Fluxograma do processo de vendas da Rio Branco .....	33
<b>Figura 11.</b> Visualização do Bitrix24 no formato de funil de vendas. ....	37
<b>Figura 12.</b> Visualização do Bitrix24 no perfil do lead. ....	38
<b>Figura 13.</b> Captura de tela da aba de instruções da planilha usada como conectora de dados.....	48
<b>Figura 14.</b> Primeira versão do dashboard. ....	52
<b>Figura 15.</b> Segunda versão do dashboard.....	53
<b>Figura 16.</b> Terceira versão do dashboard.....	53
<b>Figura 17.</b> Quarta versão do dashboard. ....	54
<b>Figura 18.</b> Quatro versões iniciais do dashboard. ....	54
<b>Figura 19.</b> Página 1 do dashboard final.....	55
<b>Figura 20.</b> Página 2 do dashboard final.....	56
<b>Figura 21.</b> Página 3 do dashboard final.....	57
<b>Figura 22.</b> Página 4 do dashboard final.....	58
<b>Figura 23.</b> Páginas da versão final do dashboard. ....	59
<b>Figura 24.</b> Planta baixa de 40m <sup>2</sup> do Residencial Pedra do Sol.....	62

<b>Figura 25.</b> Captura de Tela da planilha “Controle de Atendimento” do Residencial Pedra do Sol. Nomes, telefones e e-mail foram censurados devido à proteção de dados. ....	63
<b>Figura 26.</b> Captura de Tela da planilha “Controle de Atendimento” do Residencial Pedra do Sol. Focando nas primeiras linhas, usadas para melhorar o visual da planilha para os usuários.....	66
<b>Figura 27.</b> Captura de Tela da planilha “Controle de Atendimento” do Residencial Pedra do Sol. Focando nos erros de preenchimento das datas de atendimento. ....	67
<b>Figura 28.</b> Funil comercial do Residencial Pedra do Sol, indicando as etapas e conversões do processo.....	73
<b>Figura 29.</b> Planta baixa de 60m <sup>2</sup> com jardim do Residencial Safira. ....	74
<b>Figura 30.</b> Funil comercial do Residencial Safira, indicando as etapas e conversões do processo.....	82

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Quantidade de <i>leads</i> por mês do Residencial Pedra do Sol.....	69
<b>Gráfico 2.</b> Contribuição da equipe comercial no cadastro e atendimento de <i>leads</i> do Residencial Pedra do Sol. ....	70
<b>Gráfico 3.</b> Distribuição de <i>leads</i> do Residencial Pedra do Sol de acordo com a cidade. ....	70
<b>Gráfico 4.</b> Local de atendimento por <i>leads</i> do Residencial Pedra do Sol. ....	71
<b>Gráfico 5.</b> Meio por onde os <i>leads</i> do Residencial Pedra do Sol descobriram sobre o empreendimento. ....	72
<b>Gráfico 6.</b> Relação de status da reserva por <i>lead</i> do Residencial Pedra do Sol. ....	72
<b>Gráfico 7.</b> Quantidade de <i>leads</i> por mês do Residencial Safira. ....	76
<b>Gráfico 8.</b> Contribuição da equipe comercial no cadastro e atendimento de <i>leads</i> do Residencial Safira. ....	76
<b>Gráfico 9.</b> Distribuição de atendimento por mês em relação ao time comercial durante a comercialização do Residencial Safira. ....	77
<b>Gráfico 10.</b> Distribuição de <i>leads</i> do Residencial Safira de acordo com a cidade....	78
<b>Gráfico 11.</b> Local de atendimento por <i>leads</i> do Residencial Safira. ....	78
<b>Gráfico 12.</b> Relação entre o atendimento online e o presencial durante o processo comercial do Residencial Safira. ....	79
<b>Gráfico 13.</b> Meio por onde os <i>leads</i> do Residencial Safira descobriram sobre o empreendimento. ....	80
<b>Gráfico 14.</b> Taxa de simulação por atendimento do Residencial Safira. ....	80
<b>Gráfico 15.</b> Quantidade de documentação e reserva por mês do Residencial Safira. ....	81
<b>Gráfico 16.</b> Relação entre quantidade de cadastros do Residencial Safira e os casos de COVID-19.....	86
<b>Gráfico 17.</b> Relação entre local de atendimento do Residencial Safira e os casos de COVID-19.....	86

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Categorização dos erros encontrados no tratamento de dados da planilha “Controle de Atendimento” do Residencial Pedra do Sol. ....	68
<b>Tabela 2.</b> Comparação de indicadores entre os residenciais Pedra do Sol e Safira.	83
<b>Tabela 3.</b> Comparação da remuneração dos times comerciais dos residenciais Pedra do Sol e Safira.....	87

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	15
1.1	Objetivo .....	16
1.1.1	Objetivos específicos.....	16
2	APRESENTAÇÃO DA CONSTRUTORA RIO BRANCO.....	17
2.1	Contextos e objetivos da construtora para 2020 .....	18
3	METODOLOGIA.....	20
3.1	Mapeamento dos processos .....	20
3.1.1	Objetos de fluxo .....	21
3.1.2	Objetos de conexão .....	21
3.1.3	Raias .....	22
3.1.4	Artefatos .....	23
3.2	Metodologia PDCA.....	23
3.3	Estudo do contexto da construtora.....	24
3.4	Elaboração e análise dos indicadores.....	25
3.5	Elaboração de validação das hipóteses .....	26
3.6	Apresentação do trabalho .....	26
4	MAPEAMENTO DOS PROCESSOS .....	28
4.1	Resultados do mapeamento.....	34
5	IMPLEMENTAÇÃO DO SOFTWARE.....	36
5.1	Bitrix24 .....	36
5.1.1	Processo de implementação .....	36
5.2	Resultados .....	38
5.3	Adaptação .....	39
6	ORIENTAÇÃO A DADOS.....	41
6.1	Indicadores da área.....	41
6.1.1	Indicadores relacionados a vendas .....	41
6.1.2	Indicadores relacionados ao marketing digital.....	42
6.2	Acompanhamento e <i>dashboard</i> .....	43
6.2.1	Preenchimento dos dados.....	43

6.2.2 Acompanhamento .....	43
6.2.3 <i>Dashboard</i> de acompanhamento .....	44
6.2.3.1 Estudo para implementação .....	44
6.2.3.2 Dificuldades encontradas .....	46
6.2.3.3 Criação do <i>dashboard</i> .....	46
6.2.3.3.1 Elaboração do conector de dados .....	47
6.2.3.3.2 Tratamento dos dados .....	48
6.2.3.3.3 Estudo de visualização .....	52
6.3 Resultados da revisão dos indicadores .....	59
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA ÁREA COMERCIAL .....	61
7.1 Residencial Pedra do Sol .....	61
7.1.1 Coleta de dados do Residencial Pedra do Sol .....	63
7.1.2 Linhas e colunas da planilha .....	63
7.1.3 Revisões e erros encontrados .....	65
7.1.4 Análise dos dados do Residencial Pedra do Sol .....	69
7.2 Residencial Safira .....	73
7.2.1 Coleta de dados do Residencial Safira .....	75
7.2.2 Revisões e erros encontrados .....	75
7.2.3 Análise dos dados do Residencial Safira .....	75
7.3 Comparação .....	82
7.3.1 Impactos da Pandemia do COVID-19 .....	85
7.3.2 Aspecto financeiro .....	87
7.3.3 Análise da Comparação .....	87
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	93

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo o SEBRAE, estima-se que cerca de 6,2% do PIB do Brasil, em 2019, foi de responsabilidade da construção civil. No Brasil, segundo os dados da Pesquisa Anual da Indústria da Construção - PAIC (2018), existem 55532 empresas de incorporação, obras ou serviços de construção civil, destas 15616 estão localizadas no estado de São Paulo.

Segundo o Ranking INTEC Diversas construtoras de renome foram fundadas no estado de São Paulo, entre elas, construtoras como a Cyrela, Toledo Ferrari, Pacaembu entre outras. Porém, levando-se em conta o número total de empresas relacionadas à construção civil no estado, observa-se que essa atividade econômica não é movimentada apenas por grandes empresas, mas também por pequenas e médias. Como é possível observar nos dados da Pesquisa Anual da Indústria da Construção – PAIC (2018).

Em um mundo cada vez mais competitivo e em um contexto de queda na economia do país, porém, crescimento no setor de construção civil, cada vez mais as pequenas e médias empresas buscam se desenvolver para atingir melhores resultados.

Essa evolução pode envolver diversas áreas do negócio pois cada organização tem o seu ponto de desenvolvimento e diante disso, para buscar o crescimento organizacional é preciso investir em ações e projetos que estimulem soluções para o negócio. Para que assim, a organização possa se tornar mais competitiva e encontrar uma linha de crescimento saudável.

Ao refletir sobre os pontos de melhoria de uma construtora é mais simples pensar em pontos visíveis, como por exemplo, o planejamento e a execução de uma obra. Ao ver um empreendimento cuja construção foi interrompida pode-se assimilar esse problema ao planejamento da obra, a falta de materiais e recursos. Porém, em cada contexto há uma causa raiz diferente para um problema.

A evolução de uma construtora não se relaciona somente a área de projetos e de construção, é importante analisar outras áreas do negócio, entender como cada colaborador afeta o desenvolvimento da empresa e como cada processo pode estimular ou atrasar o progresso.

## 1.1 Objetivo

Esse trabalho teve como objetivo principal apresentar as ações que foram realizadas no processo de reestruturação da área comercial da Construtora Rio Branco e qual foi o impacto para a construtora.

### 1.1.1 Objetivos específicos

Para a execução desse trabalho foram realizadas uma série de ações visando otimizar a área comercial da Construtora Rio Branco, cada ação teve um objetivo específico. De forma resumida, as ações e seus objetivos são:

- Mapeamento dos processos: entender qual é o fluxo de atividades do processo comercial e como é possível otimizar a execução das tarefas;
- Implementação do *software*: padronizar e unificar a ferramenta de gestão em um sistema online;
- Orientação a dados: realizar uma transformação cultural ente os colaboradores da área, instigando-os a coletar e analisar mais dados, além de melhorar o monitoramento de indicadores da área.

## 2 APRESENTAÇÃO DA CONSTRUTORA RIO BRANCO

Em 1980 Edmilson Leite de Barros fundou em Salto - SP a imobiliária Rio Branco. Com o passar do tempo após uma parceria com a Caixa Econômica Federal a imobiliária se tornou uma construtora.

Sempre focada em empreendimentos residenciais em Salto, SP, começou em 2010 a construir imóveis e financiá-los pelo Programa Minha Casa Minha Vida, do Governo Federal. A partir de então, o volume de unidades saltou para a casa de centenas por ano e, atualmente, estima-se que 10% da população de Salto vive em um empreendimento da Rio Branco.

Além da parceria com a Caixa Econômica Federal e da construção dos imóveis dentro do padrão de qualidade do Programa Minha Casa Minha Vida, atual Casa Verde e Amarela, a construtora possui certificação PQBP-H (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat) que consiste em uma ferramenta do governo federal para garantir a qualidade das edificações, além de possuir uma parceria com Instituto Falcão Bauer que promove a certificação da Rio Branco.

A Rio Branco tem como missão “proporcionar soluções com qualidade, honrando sempre os compromissos assumidos com nossos clientes e nossa equipe de trabalho, gerando resultados crescentes e sólidos aos acionistas. Diminuir o déficit habitacional, oferecendo imóveis com a melhor relação custo/benefício do mercado.” e como visão “ser reconhecida como uma empresa que tem seu nome associado à qualidade, confiabilidade e transparência. Desenvolver parcerias com pessoas e empresas de valores e princípios.” Como mostra em seu *site* institucional.

A cultura Rio Branco é marcada pelos valores de confiança, humildade, qualidade e foco no cliente. Fortemente influenciada por uma gestão familiar, há uma busca por mais autonomia e colaboração entre pessoas e áreas.

Nesses 40 anos de história, mais de 2500 famílias conquistaram o sonho de ter uma casa própria. Nesse período a construtora entregou mais de 1060 unidades em Salto - SP, mais de 1000 unidades em Itu - SP, mais de 680 em Mairinque - SP e mais de 530 unidades em Porto Feliz - SP. Para os próximos 3 anos a Construtora Rio Branco planeja entregar mais de 3200 imóveis.

## 2.1 Contextos e objetivos da construtora para 2020

No início de 2020 a Construtora Rio Branco caminhava para o fim do processo comercial do Residencial Pedra do Sol, o, até então, empreendimento mais recente dela. Esse processo, apesar de ter todas as unidades vendidas, trouxe um cenário financeiro negativo para a construtora.

Isso ocorreu pois a Rio Branco tem quatro pilares de negócio e eles estavam desalinhados, o que refletiu na comercialização do Residencial Pedra do Sol e trouxe impactos para o negócio. Os quatro pilares da construtora são:

- 1 Incorporação e Projetos: pilar responsável por receber as demandas e elaborar os projetos de cada empreendimento;
- 2 Obras: responsável por gerir todo o processo de construção e entrega de um empreendimento;
- 3 Vendas: responsável por garantir a chegada e o atendimento de pessoas interessadas em comprar um imóvel;
- 4 Financiamento: pilar responsável por garantir que as reservas realizadas na etapa de venda se concretizem.

No cenário ideal, todas as vendas devem ser realizadas antes de que a obra seja entregue para que o dinheiro arrecadado com as vendas seja utilizado na estruturação e na administração da Rio Branco. Esse cenário não aconteceu durante a comercialização do Residencial Pedra do Sol. O processo de projetos e obras ocorreu de forma acelerada, o processo de vendas não conseguiu acompanhar esse ritmo. Assim, o Residencial Pedra do Sol teve sua obra finalizada antes da venda de todos os imóveis, o que foi prejudicial para o fluxo de caixa da empresa.

Nesse contexto, a construtora sentiu a necessidade de uma reestruturação da área de vendas, que garantisse que o fluxo de vendas de todos os imóveis antes da finalização da obra acontecesse no próximo empreendimento. Assim, no início de 2020 a Rio Branco realizou uma mudança na direção da área de vendas.

Em seguida, iniciou-se uma análise dos problemas para entender possíveis soluções. O primeiro problema encontrado foi em relação ao alinhamento do período de vendas com o período de projetos e obras, para garantir o fluxo de caixa da construtora, assim, levantou-se a necessidade de se ter um processo comercial mais eficiente que vendesse todos os imóveis em menos tempo.

Além disso, identificou-se o problema de distribuição de trabalho e atividades na equipe. O time comercial contava com onze pessoas, sendo que não havia responsabilidades pré-definidas para cada uma delas, assim, uma pessoa que atendia clientes também atuava na administração de contratos, o que não favorecia a utilização das competências da equipe e prejudicava a eficiência da mesma.

Por fim, observou-se que existiam poucas informações sobre os empreendimentos anteriores, e que essas informações não estavam tratadas. O que teve como consequência uma visão não explícita do histórico de vendas da empresa. Assim, identificou-se a necessidade de desenvolver a padronização e orientação aos dados da área e desenhou-se como plano de evolução da área realizar as seguintes atividades:

- Mapeamento dos processos: para ter uma visualização de como era realizado a comercialização de um empreendimento e entender oportunidades de otimização;
- Revisão dos indicadores: para garantir a coleta de informações importantes e iniciar uma cultura de análise de dados;
- Implementação de um *software* de gestão: para garantir a padronização da gestão de informação e a coleta de dados.

Com essas três iniciativas esperava-se que o processo de vendas fosse reestruturado para tornar-se mais eficiente e acompanhar os processos de projetos e obras garantindo a sustentabilidade financeira da construtora.

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho adotou duas técnicas de pesquisa, a saber: documentação indireta que envolve a pesquisa documental e bibliográfica (fontes primárias e secundárias) e a documentação direta que envolve a observação direta por meio de técnicas de observação, entrevistas, testes e realização de atividades da área estudada.

Dentro deste contexto foi feita uma pesquisa bibliográfica e, para coleta de dados, foi desenvolvido uma entrevista estruturada e reuniões on-line com o diretor responsável pela área comercial que visou obter informações detalhadas que pudessem ser usadas para uma posterior análise sobre o mapeamento do setor de vendas da construtora estudada.

Assim, este trabalho consistiu em uma pesquisa qualitativa, pois buscou aprofundar conhecimentos sobre o processo de vendas. É exploratória porque permitiu ao pesquisador familiarizar-se com um assunto, por isso o trabalho pode ser dividido em etapas, sendo: mapeamento dos processos, estudo do contexto da construtora, elaboração e análise indicadores e elaboração e validação das hipóteses.

Este estudo de caso buscou investigar o método de vendas da construtora partindo do seu contexto real, e analisar o impacto da reestruturação feita neste setor.

#### 3.1 Mapeamento dos processos

Para realizar o mapeamento dos processos, realizou-se uma modelagem deles com o objetivo de ter uma representação gráfica de como os processos comerciais estavam sendo realizados. Para isso utilizou-se a notação BPMN (*Business Process Model and Notation*).

O BPMN é utilizado para apoiar na identificação e correção de problemas da organização. (BISOGNO, 2016). Para elaborar uma modelagem visual o BPMN segue as diretrizes do BPD (*Business Process Diagram*) que consiste em conectar elementos gráficos com diferentes significados a fim de construir fluxogramas de fácil entendimento para as pessoas envolvidas no negócio. (WHITE, 2014). De acordo com a metodologia BPD há quatro categorias básicas de elementos, são elas:

- Objetos de fluxo;
- Objetos de conexão;
- Raias;
- Artefatos.

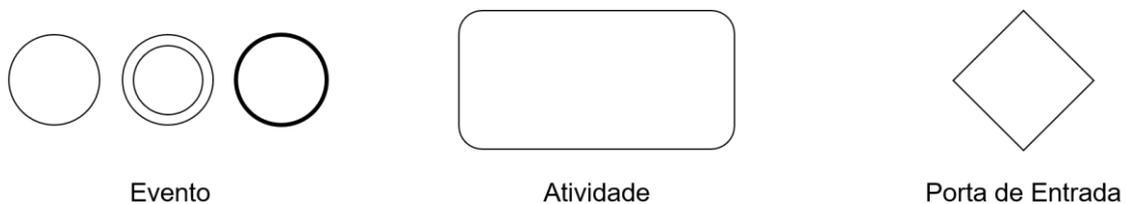
### 3.1.1 Objetos de fluxo

Consiste em um pequeno conjunto de três figuras, usadas para identificar rapidamente qual é a natureza daquela figura no processo. Os três objetos de fluxo são:

- Evento: representa uma situação do processo, um evento afeta o fluxo e tem uma causa e um impacto. Um evento pode ser de início, de meio e de fim de processo representado respectivamente pelos círculos ao lado;
- Atividade: é uma demanda que deve ser executada, pode ser um subprocesso ou uma tarefa;
- Porta de Entrada: representa um momento de decisão, onde o fluxo deve seguir caminhos diferentes de acordo com a decisão tomada naquele ponto.

As formas utilizadas para representar os objetivos de fluxo são demonstradas na Figura 1.

**Figura 1.** Objetos de fluxo



**Fonte:** Bisogno, 2016

### 3.1.2 Objetos de conexão

Os objetos de conexão são representados por linhas que conectam um objetivo de fluxo a outro, ou a um artefato. Há 3 tipos de objetos de conexão, sendo eles:

- Sequência: Representado por uma linha contínua terminada em uma seta, indica a ordem do fluxo;
- Mensagem: Representando por uma linha tracejada que se inicia com um círculo e termina em uma seta. Indica a troca de informação entre dois fluxos;
- Associação: Representado por uma linha tracejada que termina em uma seta, conecta um objeto do fluxo a um artefato.

As linhas utilizadas para representar os objetivos de conexão são demonstradas na Figura 2.

**Figura 2.** Objetos de conexão



**Fonte:** Bisogno, 2016

### 3.1.3 Raias

As raias são utilizadas para organizar as atividades em diferentes categorias para permitir uma visualização do envolvimento de diferentes funções, áreas, responsabilidades ou outras categorias. Há dois tipos de raias, são eles:

- Piscina: retrata a organização, é utilizada para explorar as diferentes áreas do negócio envolvidas no processo;
- Raia: é utilizada para dividir o processo em departamento ou cargos.

A divisão utilizada para representar as raias e piscinas são demonstradas na Figura 3.

**Figura 3.** Raias e piscinas

Piscina	Raia	
	Raia	

**Fonte:** Bisogno, 2016

### 3.1.4 Artefatos

São utilizados para agregar informações no processo. Serve para estender as representações básicas e detalhar atividades ou situações. Alguns artefatos mais utilizados são:

- Objeto de dados: usado para representar um documento ou material desenvolvido pelas atividades;
- Grupo: usado para identificar uma ou mais atividades que precisam ser documentadas e analisadas;
- Anotações: usado para trazer um detalhamento sobre uma atividade.

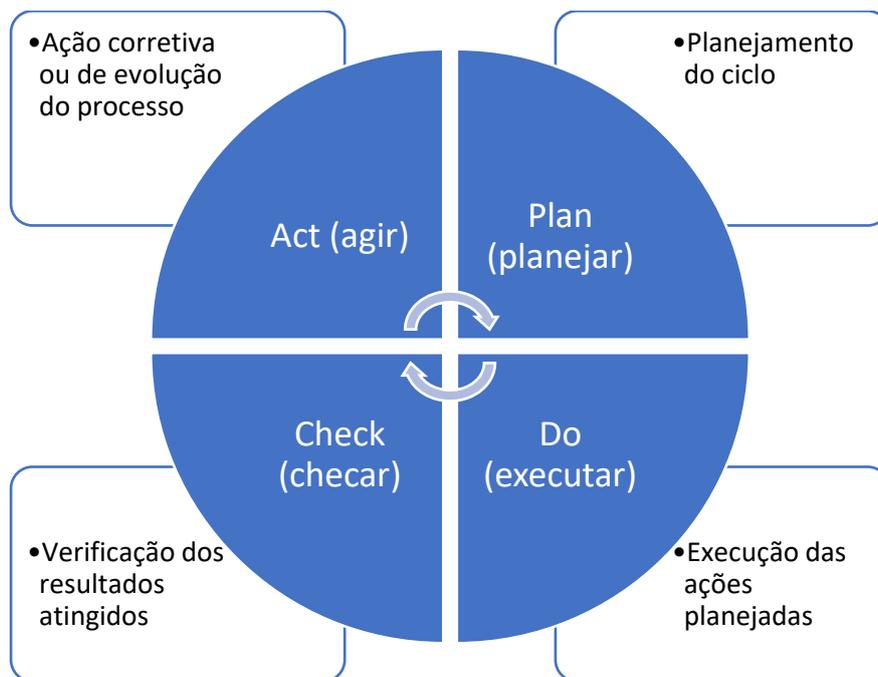
### 3.2 Metodologia PDCA

Após a utilização do BPMN para a modelagem dos processos envolvendo a área comercial, planejou-se aplicar outro método de gestão de processos, o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Tendo em mente que mesmo com o mapeamento e padronização dos processos a execução diária deles promove uma evolução contínua, os processos são tidos como vivos e recebem modificações constantes. (CAMPOS, 2014). O PDCA consiste em aplicar ciclicamente 4 passos dentro da execução de um processo, como mostra a Figura 4, sendo eles:

- 1 *Plan* (planejar): momento em que é planejado o que deve ser executado, elaborando os planos de ação para atingir o objetivo da atividade;
- 2 *Do* (executar): etapa referente a execução do que foi planejado, seguindo as diretrizes iniciais.
- 3 *Check* (checar): consiste em avaliar se o que foi executado ocorreu da forma que foi planejado.
- 4 *Act* (agir): etapa final do ciclo, consiste em revisar os erros e acertos na execução, buscando identificar motivos dos insucessos e padrões de sucesso para realizar uma nova etapa de planejamento (*plan*) alinhada com os aprendizados do último ciclo.

Cada rodada de PDCA tem como finalidade aprimorar um processo, buscando tanto consertar erros quanto evoluir de acordo com a estratégia e necessidades da organização.

**Figura 4.** Ciclo PDCA.



**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2020.

A metodologia PDCA foi aplicada na etapa de *Implementação do Software*, na etapa de Orientação a Dados e na etapa de conclusão desse trabalho.

### 3.3 Estudo do contexto da construtora

Nesta etapa realizou-se diversas reuniões online com o diretor comercial da Construtora Rio Branco, o objetivo era compreender qual era o contexto da construtora, bem como, quais os problemas que deveriam ser analisados em busca de soluções. Além disso, esta etapa foi marcada pela leitura de materiais institucionais e estudo do histórico comercial da Rio Branco. Essa etapa serviu de insumo para as etapas posteriores e para a análise dos dados, uma vez que se esse trabalho se trata de um estudo de caso, é necessário entender o cenário da organização antes e durante a execução do mesmo.

Nesta etapa, o planejamento inicial foi deslocar-me até Salto - SP para acompanhar a rotina comercial durante alguns dias, possibilitando analisar presencialmente o comportamento do time e conversar com mais pessoas da equipe. Devido ao cenário da Pandemia do COVID-19 não foi possível realizar as atividades presenciais, dessa forma, o entendimento da construtora e seus objetivos foi realizado através da visão do diretor da área.

Observou-se que com a Pandemia do COVID-19 a sensação de sobrecarga de trabalho no time se tornou maior, desta forma, optou-se por concentrar as discussões e validações com apenas uma pessoa, foi escolhido o diretor comercial como ponto focal para as discussões deste trabalho devido a sua visão holística sobre a área e seus objetivos de melhoria.

Durante as reuniões de alinhamento com o diretor comercial, foi elaborado um roteiro de perguntas para guiar a conversa, as perguntas levantadas foram abrangentes o suficiente para permitir que o entrevistado, o diretor comercial, respondesse de forma aberta trazendo todas as informações possíveis para atingir o objetivo da pesquisa.

### 3.4 Elaboração e análise dos indicadores

A elaboração dos indicadores se deu em conversas com o diretor comercial da Rio Branco. As informações coletadas durante o processo comercial da organização permitiram entender quais indicadores seriam possíveis extrair e como seria a análise dos dados.

Para executar o processo de análise dos dados utilizou-se de ferramentas online como Google Planilhas e Google Data Studio, a fim de tratar os dados coletados pelo time comercial e elaborar quadros visuais de acompanhamento de indicadores. Para desenhar hipóteses e analisar os resultados da reestruturação da área na construtora comparou-se o processo de comercialização de dois residenciais, sendo eles:

- Residencial Safira: empreendimento em andamento, que teve seu início em abril de 2020. A conclusão do processo comercial desse residencial não havia sido finalizada até a elaboração desse trabalho;

- Residencial Pedra do Sol: empreendimento comercializado entre 2018 e 2020, foi o processo comercial anterior ao Residencial Safira.

Para comparar os dados dos residenciais foi necessário realizar um tratamento de dados na base do Residencial Pedra do Sol. Esse tratamento foi realizado com o auxílio da ferramenta Google Planilhas, durante essa etapa revisou-se todas as informações de gestão comercial para padronizá-las e elaborar indicadores de vendas. Uma vez corrigido, comparou-se os dados do Residencial Pedra do Sol com os dados do Residencial Safira, levantando-se as diferenças entre eles.

### 3.5 Elaboração de validação das hipóteses

Após realizar a comparação entre os residenciais, contactou-se as informações com o contexto da construtora e os objetivos de evolução da área, desenhando hipóteses que mostrassem qual foi o resultado da reestruturação da organização. Após levantadas as hipóteses elas foram apresentadas e validadas ao diretor comercial da construtora.

### 3.6 Apresentação do trabalho

Por se tratar de um estudo de caso sobre os impactos da reestruturação da área comercial na construtora, optou-se por dividir a apresentação deste trabalho em etapas, cada uma delas colaborou nas análises finais e elaboração das hipóteses de resultado. Desta forma, dividiu-se as informações nos seguintes tópicos:

- 1 Mapeamento dos processos: porque foi necessário mapear os processos, como foi realizado essa etapa e quais foram os resultados;
- 2 Implementação do *software*: qual foi o objetivo da implementação, como ela foi realizada e quais foram os resultados;
- 3 Orientação a dados: qual foi o objetivo de orientar a área a dados, como foi feita essa orientação e quais foram os resultados;
- 4 Análise de dados de ambos residenciais: como foi realizada a análise de dados dos residenciais e como foi a comparação deles.

Cada um desses tópicos demonstra o que foi realizado durante a reestruturação da área de vendas e permite contextualizar as hipóteses levantadas na conclusão deste trabalho.

## 4 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Com o objetivo de se obter uma área comercial mais eficiente, iniciou-se uma revisão dos processos da construtora. O objetivo desta revisão foi entender quais áreas e pessoas da organização estavam envolvidas no processo de venda de imóvel para então trabalhar na revisão e otimização das áreas e cargos envolvidos.

O mapeamento iniciou-se com a entrada do novo diretor comercial na Rio Branco. Ao entrar na companhia sentiu a necessidade de mapear todo o processo comercial para permitir uma melhor compreensão do mesmo e analisar as oportunidades de otimização. Para isso, iniciou-se conversas com o time comercial para entender o que cada pessoa fazia e quando os trabalhos eram realizados a fim de desenhar um processo visual no modelo BPD.

Uma vez que o fluxograma do processo era desenhado ele era enviado ao time para validações e alterações. Dessa forma, criou-se um fluxograma comercial no modelo que a construtora já trabalhava. Assim, foi possível entender o fluxo de trabalho e analisar o mesmo em busca de otimizações.

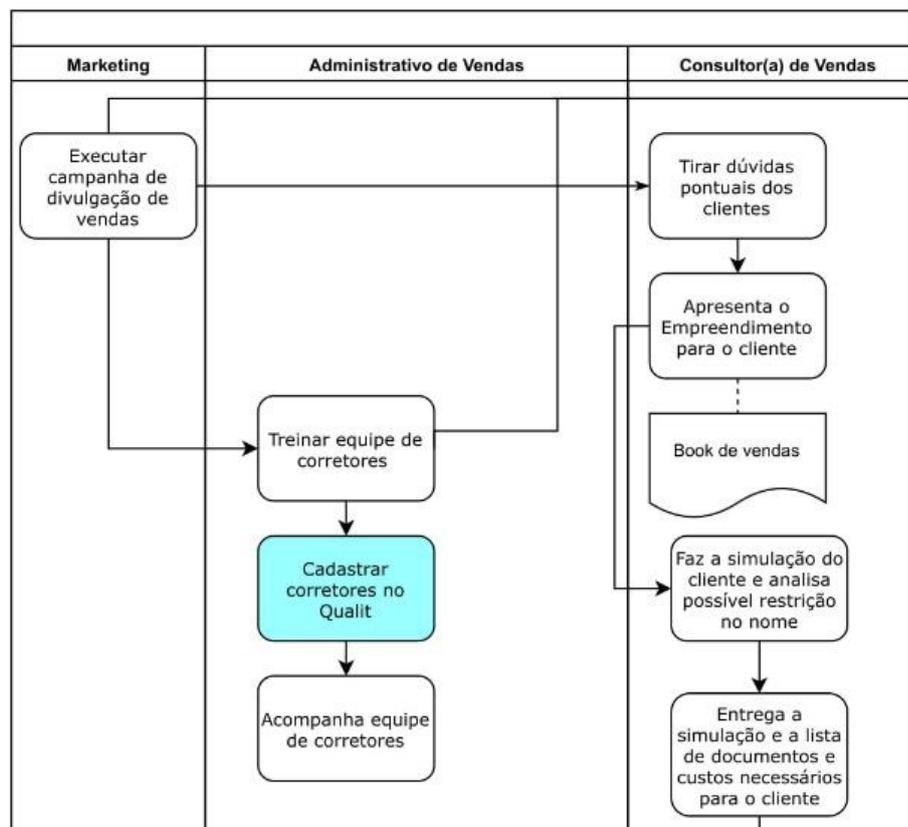
Com o fluxograma de como era o processo comercial iniciou-se a revisão do mesmo. Para isso, o primeiro passo foi analisar o time e elaborar uma descrição dos cargos e papéis de cada funcionário. Antes de março de 2020 o time comercial era composto por uma equipe de 11 pessoas, sem cargos e responsabilidades bem definidas, com a iniciativa de descrever as funções entendeu-se como seria a melhor alocação do time e quais pessoas a construtora precisaria contratar.

Com os cargos redesenhados, analisou-se o fluxograma para definir a ordem das atividades e conectar com os novos cargos. Também se observou o que seria possível coletar de indicadores em cada etapa, o que trouxe insumos para a definição dos indicadores comerciais. O resultado do fluxograma foi apresentado ao time da construtora para que todos pudessem entender como seria o novo fluxo de trabalho e onde cada pessoa iria contribuir.

Dessa forma, foi possível ter o fluxograma dos processos de vendas e de campanha de marketing estruturados e revisados. O fluxograma do processo da campanha de vendas não foi muito explorado neste trabalho, portanto ele está representando no anexo I. O fluxograma do processo de vendas foi mais utilizado,

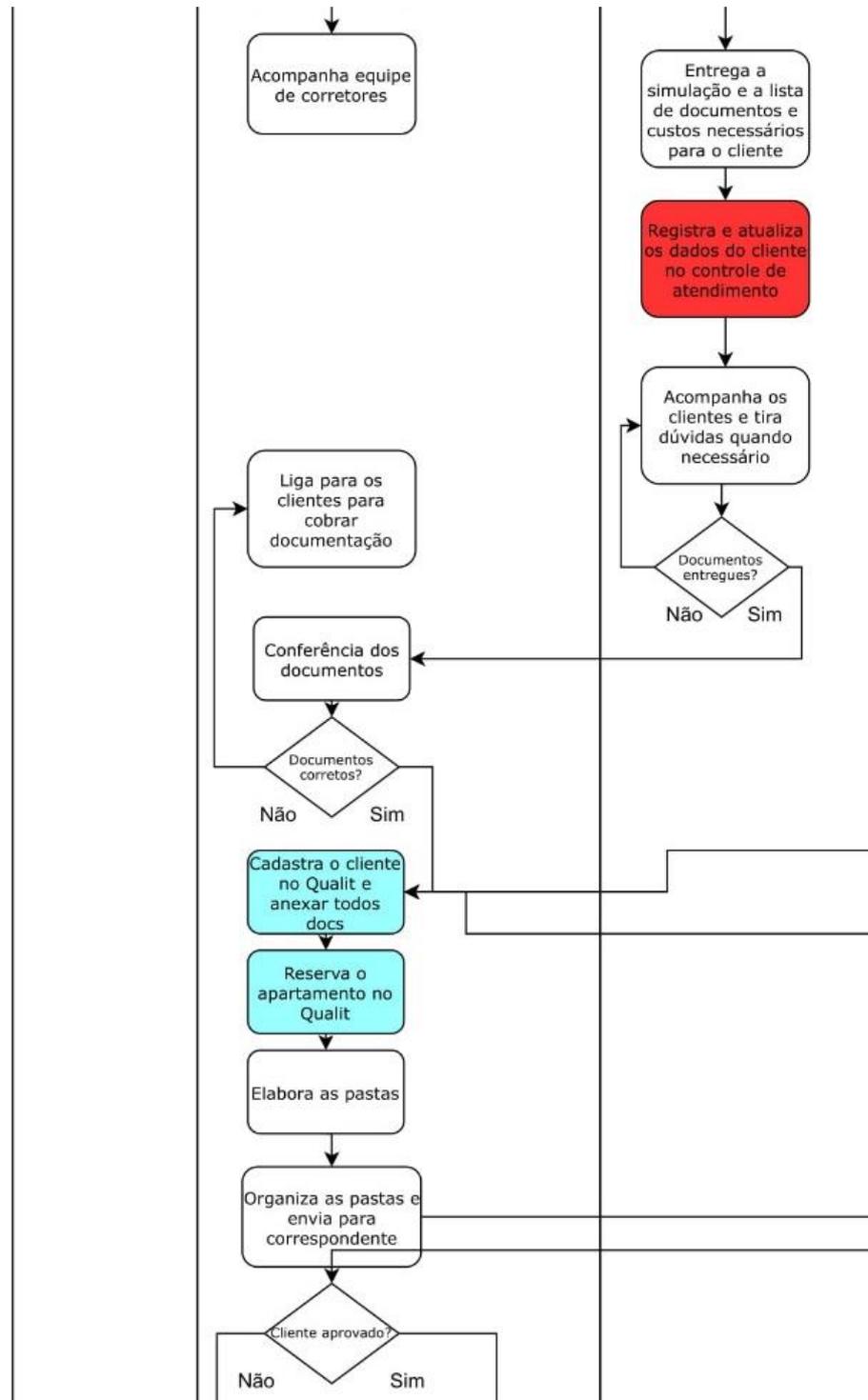
devido a sua extensão ele está representando de forma fracionada. As raias de Marketing, Administrativo de Vendas e Consultor(a) de Vendas estão representadas nas Figuras 5, 6 e 7. As raias de Corretor(a), Atendente Comercial, Contas a Receber e Correspondente nas Figuras 8 e 9. O fluxograma completo está representado na Figura 10 e no anexo II.

**Figura 5.** Raias de Marketing, Administrativo de Vendas, Consultor(a) de Vendas, parte 1



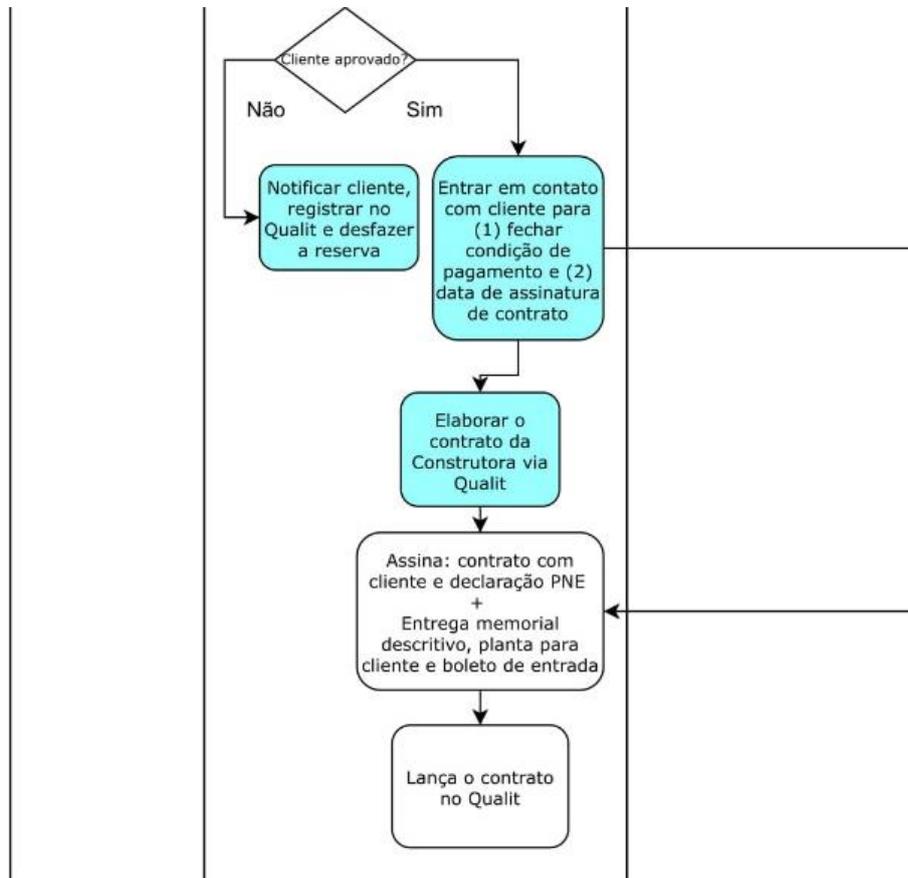
Fonte: Construtora Rio Branco, 2020.

**Figura 6.** Raias de Marketing, Administrativo de Vendas, Consultor(a) de Vendas, parte 2



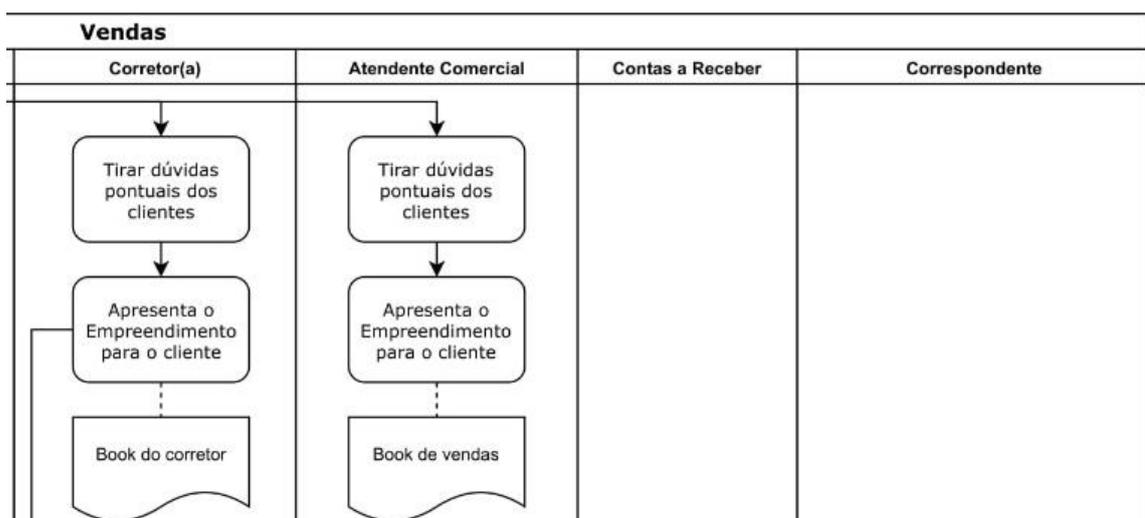
Fonte: Construtora Rio Branco, 2020.

**Figura 7.** Raias de Marketing, Administrativo de Vendas, Consultor(a) de Vendas, parte 3



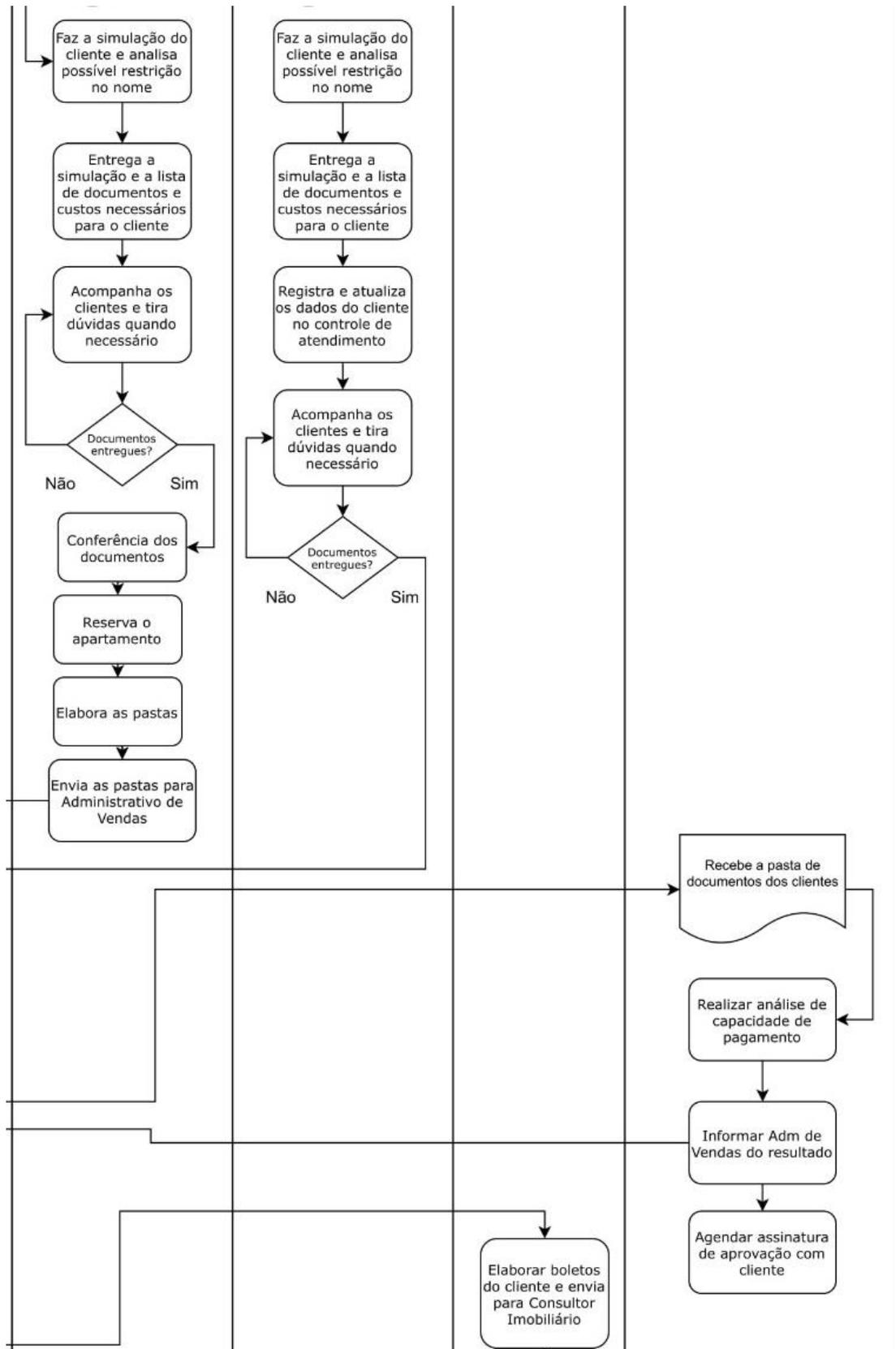
**Fonte:** Construtora Rio Branco, 2020.

**Figura 8.** Raias de Corretor(a), Atendente Comercial, Contas a Receber e Correspondente, parte 1



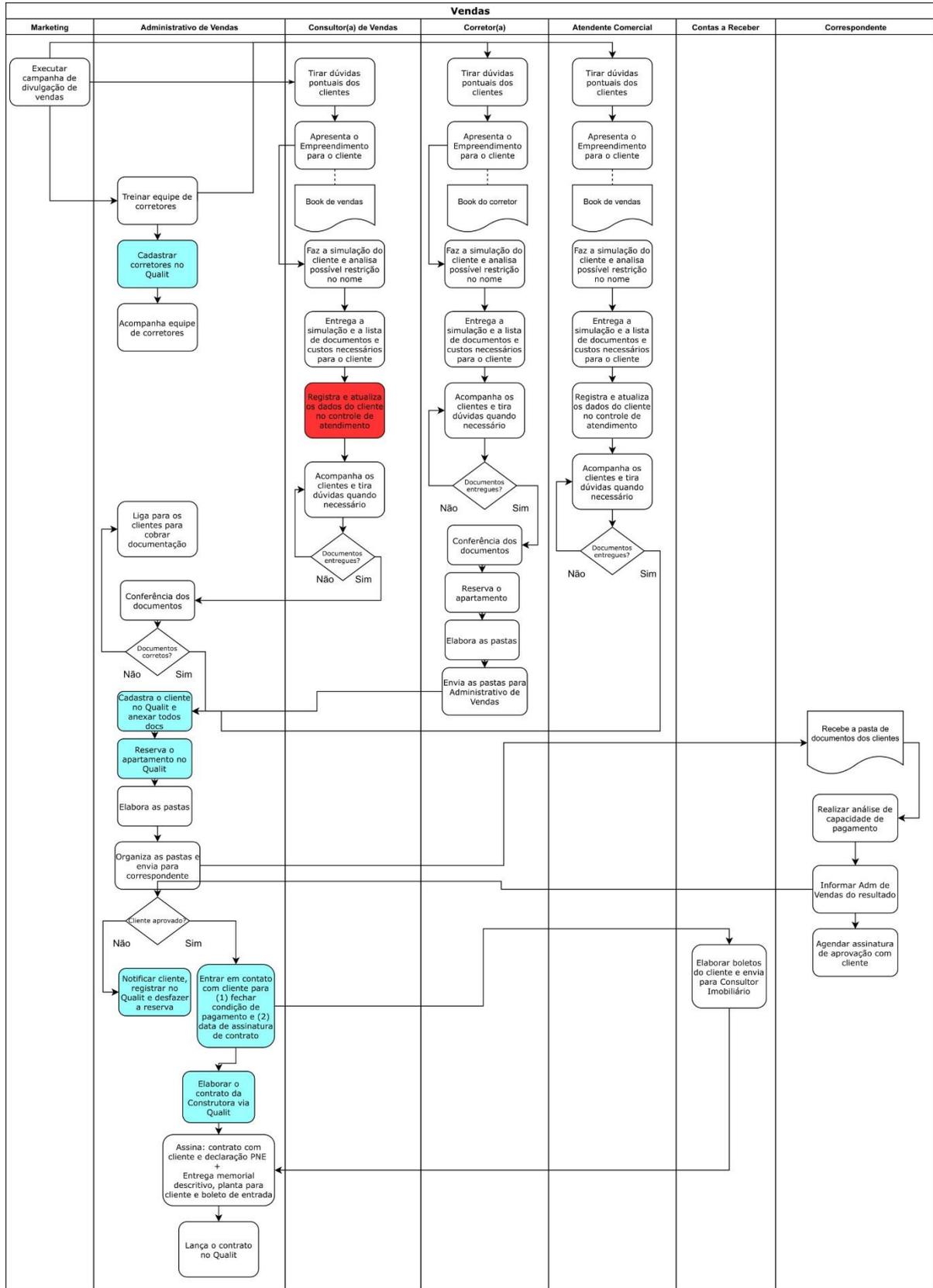
**Fonte:** Construtora Rio Branco, 2020.

Figura 9. Raias de Corretor(a), Atendente Comercial, Contas a Receber e Correspondente, parte 2



Fonte: Construtora Rio Branco.

Figura 10. Fluxograma do processo de vendas da Rio Branco



Fonte: Construtora Rio Branco

#### 4.1 Resultados do mapeamento

Ao finalizar o mapeamento do processo, observou-se resultados expressivos em pouco tempo. O primeiro deles foi ter um time mais eficiente. Antes de março de 2020 o time comercial era composto por onze pessoas, onde cada pessoa realizava o que precisava ser feito no momento, uma mesma pessoa que atendia um cliente também cuidava dos processos contratuais.

Com a revisão do processo, definiu-se um time de vendas composto por quatro pessoas, sendo três delas responsáveis pelo atendimento de clientes e uma delas pelas atividades administrativas relacionadas a vendas, como gestão de contratos e documentos. O mapeamento dos processos possibilitou descrever melhor cada cargo, o que facilita a contratação de profissionais qualificados. Também contribuiu para dividir melhor as atividades, trazendo eficiência para o time e otimizando os investimentos com recursos humanos, uma vez que foi possível realocar parte do time de vendas em outras áreas da construtora.

Identificou-se também a necessidade de ter uma equipe voltada para o Marketing, uma vez que foi possível entender a relação entre a área de Vendas e de Marketing no fluxo operacional, permitindo ter uma área de Marketing mais estratégica que apoiasse a área de Vendas, possibilitando um planejamento de médio e longo prazo.

A criação do fluxograma visual permitiu que o time tivesse conhecimento de quem era responsável pelo que, o que auxiliou nas atividades do dia a dia. Além disso, o fluxograma visual facilitou o processo de recepção ou desligamento de pessoas do time. Uma vez que ao chegar na construtora um novo colaborador pode ler o fluxograma e entender o funcionamento da área. Já em casos de desligamento, é possível observar quais atividades serão mais prejudicadas com o desligamento e elaborar planos de ação até uma nova contratação.

De forma geral, com o mapeamento dos processos foi possível verificar as seguintes melhorias:

- Otimização dos cargos e equipe: passou-se de onze para quatro colaboradores e definiu-se especificamente cada cargo e responsabilidade;
- Conexão com outras áreas: observou-se os pontos de interseção entre as áreas de vendas e marketing permitindo desenhar estratégias com mais alinhamento;

- Gestão do conhecimento: o fluxograma visual possibilita que qualquer pessoa do time possa conhecer o processo e sua contribuição nele.

Por fim, observou-se que o processo revisado ainda não é o processo ideal, porém considerando o contexto financeiro, o contexto de pandemia e os impactos de uma grande mudança no time decidiu-se seguir com um fluxograma mapeado. Tem-se como objetivo a constante revisão do processo seguindo as diretrizes do PDCA para possibilitar a constante evolução da área.

## 5 IMPLEMENTAÇÃO DO SOFTWARE

Entre as oportunidades de otimização da área comercial estava a implementação de uma ferramenta de gestão comercial mais efetiva que o *software* Excel. Com uma ferramenta especializada para o acompanhamento de vendas, um CRM (*Customer relationship management*) seria possível padronizar os campos de preenchimento, mensurar e calcular automaticamente diversos indicadores, bem como, criar quadro virtuais de dados para análises.

### 5.1 Bitrix24

Diante da necessidade de implementação de uma ferramenta especializada, o time da Construtora Rio Branco iniciou a conversa com a Bitrix24, uma organização que tem como produto o *software* de mesmo nome, Bitrix24, usado para gestão. Em março de 2020, durante a reestruturação da área, ressaltou-se a necessidade de implementação de um *software*, nesse contexto, o Bitrix24 já estava atuando na Rio Branco em outras áreas e, portanto, optou-se por seguir com a mesma empresa para a área comercial.

#### 5.1.1 Processo de implementação

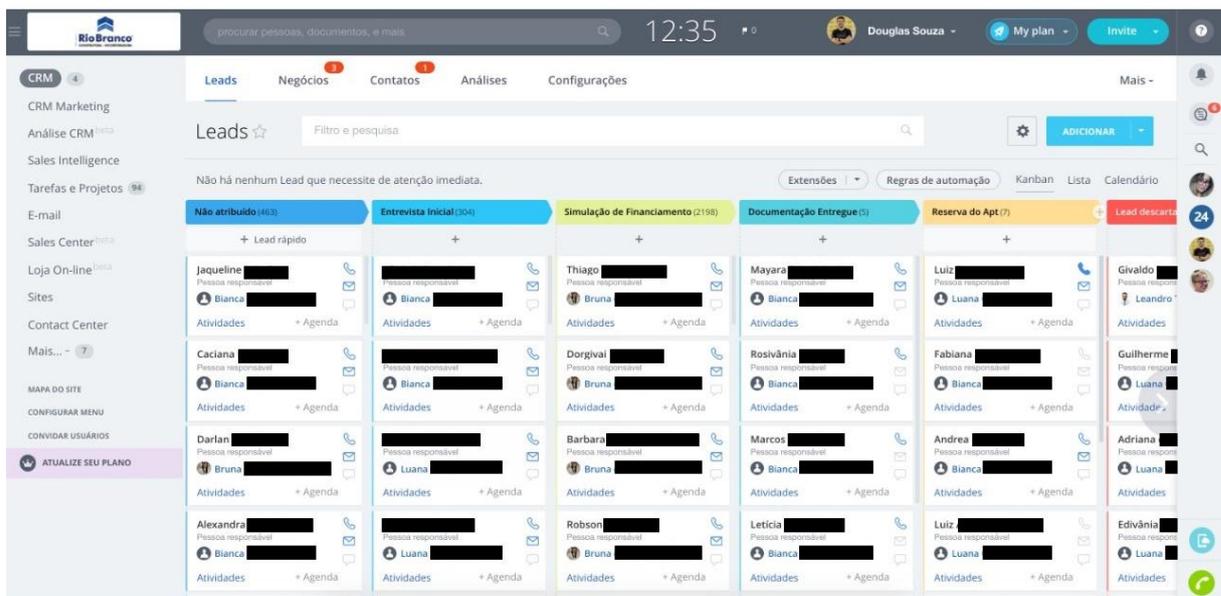
Com a decisão de utilizar o Bitrix24, iniciou-se o processo de implantação. Esse processo começou durante o mês de março, cerca de um mês antes do início das vendas do Residencial Safira. Para apoiar na implantação, a Bitrix24 disponibilizou um consultor que apoiou a construtora na configuração dos campos e na criação dos fluxos de preenchimento da ferramenta. Essa programação foi realizada entre o consultor e o diretor comercial através de reuniões de acompanhamento. Nessas reuniões o diretor trazia as necessidades e visualizações desejadas e o consultor trabalhava na programação para apresentar os resultados e coletar validações.

A programação do *software* levou mais do que 30 dias, dessa forma, a ferramenta não estava pronta quando as vendas do Residencial Safira iniciaram. Assim, optou-se por utilizar a ferramenta incompleta e trabalhar nas suas melhorias

ao longo da comercialização do residencial. Após essa definição, apresentou-se a ferramenta ao time comercial e realizou-se treinamentos com o mesmo para capacitar a equipe na utilização do *software*. Durante o treinamento observou-se que nem todas as pessoas estavam presentes.

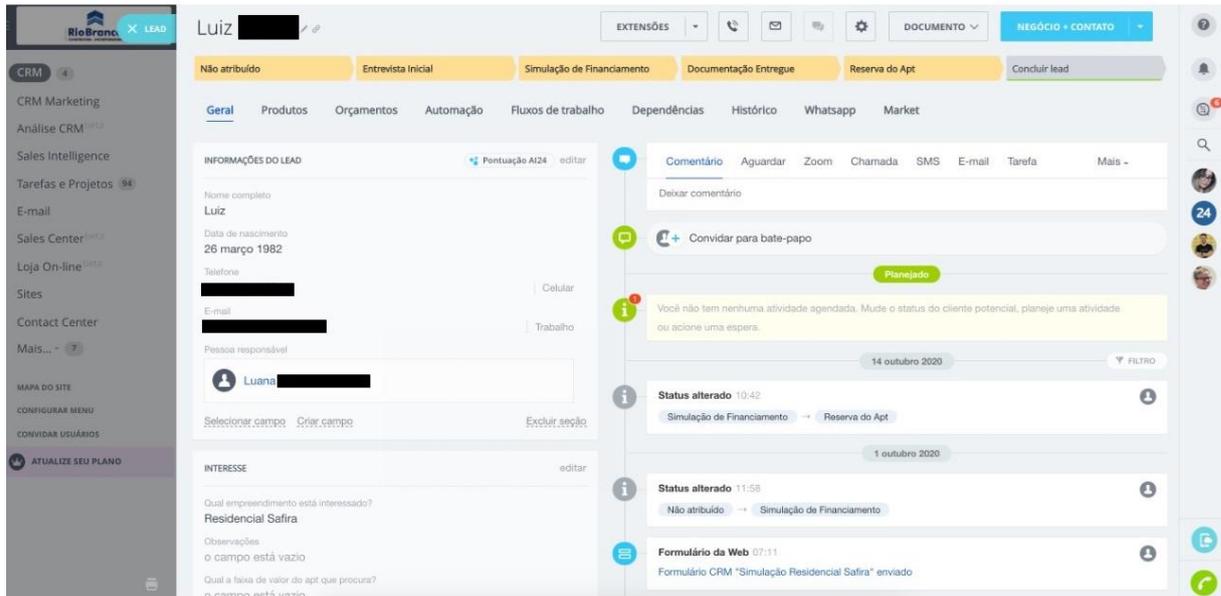
As duas principais funcionalidades do Bitrix24 eram permitir uma visualização dos *leads* em formato de funil de vendas e permitir a visualização do perfil completo de cada *lead*, bem como os dados de contato, anotações e informações importantes para o processo comercial. O funil de vendas elaborado está demonstrado na Figura 11 e o detalhamento do perfil do *lead* está demonstrado na Figura 12, em ambas as figuras o sobrenome e dados de contato dos *leads* e do time comercial foram ocultados para preservar a identidade das pessoas.

**Figura 11.** Visualização do Bitrix24 no formato de funil de vendas.



**Fonte:** Captura de tela do *software* Bitrix24, realizada pelo diretor comercial, 2020.

**Figura 12.** Visualização do Bitrix24 no perfil do *lead*.



**Fonte:** Captura de tela do *software* Bitrix24, realizada pelo diretor comercial, 2020.

## 5.2 Resultados

Durante o mês de março de 2020 diversas mudanças aconteceram na área comercial da Construtora Rio Branco, devido ao curto período, o time comercial teve dificuldade de se adaptar a todas as alterações, sendo a implantação do *software* a mais difícil para a equipe. Toda operação comercial da construtora foi executada no Excel, portanto a equipe comercial já estava familiarizada com essa ferramenta de gestão. Um dos riscos da implantação de uma nova ferramenta seria a adaptação da equipe.

A apresentação do Bitrix24 como a nova ferramenta de gestão se deu em um contexto que prejudicou a utilização da mesma. O primeiro ponto foi a implementação da ferramenta após o início do processo de vendas, nesse cenário, o time já utilizava uma planilha para controle. Além disso, uma vez que o *software* foi apresentado de forma incompleta, observou-se que a equipe criou uma aversão à ferramenta. Por fim, o não comparecimento do time nas capacitações colaborou para a insatisfação dos colaboradores, uma vez que além de não estarem familiarizados, os mesmos não sabiam utilizar o *software*.

Diante disso, concluiu-se que a implementação do Bitrix24 foi um insucesso. Assim, criou-se um plano de adaptação da gestão do processo comercial para que ele seguisse a necessidade de fornecer dados e informações relevantes.

### 5.3 Adaptação

Com a opção de utilizar o Bitrix24 descartada, optou-se por voltar ao Excel como ferramenta de gestão. Nesse contexto, realizou-se mudanças tanto na planilha de gestão para fornecer as informações necessárias, quanto na rotina do time para garantir uma eficiência no acompanhamento comercial.

Em relação a planilha, incluiu-se mais colunas para coletar mais dados sobre cada cadastro realizado, possibilitando extrair uma quantidade maior de informações e garantir a qualidade das mesmas.

Em relação a rotina, iniciou-se uma cultura de relatórios e transparência de dados com o time. Durante o primeiro mês de vendas do residencial, o time comercial fazia reuniões diárias para apresentar a evolução dos dados, além disso, semanalmente o diretor comercial levava as informações para a diretoria. Com isso, o time comercial criou consciência sobre a necessidade de ter todos os dados atualizados de forma correta, uma vez que toda a empresa tinha acesso a performance de vendas do time.

Após o primeiro mês, o time comercial se adaptou a preencher os dados diariamente, assim, a rotina de reuniões tornou-se mais espaçada, acontecendo apenas na quarta-feira e no sábado. A cultura de transparência e de relatórios permaneceu e se tornou parte da área, sendo criado posteriormente um *dashboard* para análise em tempo real.

Por fim, a não utilização do *software* teve como consequência o aumento no retrabalho da equipe, uma vez que ao realizar um atendimento o time comercial fazia anotações em papéis, documentos online e outros locais diferentes da planilha de gestão, dessa forma, ao longo do dia todas as informações precisavam ser repassadas para a planilha. Portanto, logo após a decisão de não utilizar o Bitrix24 acordou-se com o todo o time que o retrabalho seria importante para garantir a centralização das informações.

O processo de adaptação da ferramenta de gestão comercial seguiu a metodologia PDCA. O planejamento inicial era implementar o *software* Bitrix24, a implementação foi realizada, porém notou-se que a equipe não se adaptou a ferramenta, portanto, a ação para garantir que a gestão comercial fosse concentrada em uma ferramenta foi a adaptação da planilha de Excel.

## 6 ORIENTAÇÃO A DADOS

Visando tornar os processos da área comercial mais eficientes entendeu-se a necessidade de monitorar de forma mais robusta os dados da área. Uma vez que a coleta e o monitoramento de dados estivessem mais maduros seria possível ter análises mais assertivas. A finalidade de análises mais profundas é entender quais estratégias comerciais entregam mais resultado, tendo um equilíbrio sustentável de esforço e investimento. Diante disso, trabalhou-se a orientação a dados na liderança e na equipe durante todo o processo de mapeamento e revisão de atividades da área, bem como, durante o período de implantação e revisão do *software* Bitrix24.

### 6.1 Indicadores da área

Após o mapeamento dos processos e revisão das atividades da área levantou-se quais indicadores comerciais seriam importantes para a comercialização do Residencial Safira, o próximo empreendimento da construtora. Durante o levantamento dos indicadores considerou-se que não seria possível atingir a maturidade desejada logo no primeiro processo comercial pós reestruturação. Essa visão foi alinhada com a metodologia PDCA, uma vez que o desafio da área era revisar os indicadores já coletados e estudar a implantação de novos indicadores enquanto a equipe se acostumava com a nova estrutura da área.

#### 6.1.1 Indicadores relacionados a vendas

No processo comercial antes da reestruturação era possível ter uma visão dos seguintes indicadores:

- Quantidade de *leads* (pessoas interessadas em um imóvel);
- Relação de atendimento dos *leads* pelas pessoas do time;
- Quantidade de *leads* por cidade;
- Quantidade de *leads* por local;
- Quantidade de *leads* por canal de comunicação;
- Quantidade de *leads* que fazem a simulação do empreendimento;

- Quantidade de *leads* que evoluem da simulação para a reserva.

Durante a revisão dos indicadores de vendas, conclui-se que todos os indicadores já coletados são importantes para as análises da área de vendas. Diante disso, estudou-se quais novos indicadores seriam importantes de serem implementados. Após o processo de revisão dos antigos indicadores e estudos de novos, chegou-se aos seguintes indicadores:

- Quantidade de *leads* total, por mês, por semana e por dia;
  - Comparação de *leads* em relação à semana e ao mês anterior;
- Quantidade de *leads* por canais de comunicação;
- Quantidade de *leads* por locais de atendimento;
- Atendimento aos *leads* por pessoa;
  - Comparação de atendimento em relação à semana e ao mês anterior;
- Quantidade de simulações;
- Taxa de simulação em relação aos *leads*;
  - Comparação das taxas em relação à semana e ao mês anterior;
- Quantidade de documentações recebidas;
  - Quantidade de documentação por atendente;
  - Comparação de documentações recebidas em relação ao mês anterior;
- Quantidade de reservas recebidas;
  - Quantidade de reservas por atendente;
  - Comparação de reservas recebidas em relação ao mês anterior;
- Visão em funil dos números de cada etapa do processo comercial.

Todos esses dados seriam coletados com o uso do Bitrix24, porém devido à dificuldade de implementação e necessidade de adaptação das ferramentas virtuais adaptou-se a planilha de gestão comercial do Residencial Pedra do Sol para possibilitar a coleta dos novos indicadores.

### **6.1.2 Indicadores relacionados ao marketing digital**

Além dos indicadores coletados pelo time comercial, identificou-se a necessidade de monitorar os dados de acesso das mídias digitais da construtora. Levantou-se a necessidade de ter os seguintes indicadores:

- Quantidade de acessos ao site da Construtora Rio Branco;
- Quantidade de cliques nas páginas do site;
- Quantidade de acessos ao Facebook da Construtora Rio Branco;
- Investimento em mídias sociais vs retorno em acessos;
- Desempenho das campanhas de e-mail.

Apesar da identificação da necessidade, priorizou-se a padronização do processo de atendimento e venda, bem como a padronização, coleta e análise dos dados do mesmo. Essa decisão levou-se em conta que para coletar os indicadores das mídias digitais seria necessário investir na maturidade digital da construtora.

Prezando por equilibrar os esforços e investimentos de tempo e contratações com o resultado, optou-se por investir mais tempo e recurso no processo de vendas. Para evoluir o processo de mídias digitais trabalhou-se a reestruturação do site e revisão das redes sociais da construtora, ficando como plano para o futuro a conexão dos dados de marketing digital com os dados de atendimento e vendas.

## 6.2 Acompanhamento e *dashboard*

Após a adaptação da coleta de dados do *software* Bitrix24 para o *software* Excel hospedado no Google Drive iniciou-se o processo de preenchimento e acompanhamento dos dados.

### 6.2.1 Preenchimento dos dados

Para o preenchimento dos dados orientou-se que todo o time comercial deveria preencher os mesmos sempre que uma nova atualização fosse realizada, garantindo uma visão em tempo real dos dados.

### 6.2.2 Acompanhamento

Para realizar o acompanhamento iniciou-se o processo de construção de um *dashboard* para análise em tempo real das atividades. Enquanto a criação do *dashboard* não foi finalizada o acompanhamento era realizado através de gráficos automatizados no Excel. Para isso, duas vezes na semana o diretor comercial

atualizava os gráficos em uma apresentação visual para alinhar a área comercial e a diretoria da construtora das evoluções de vendas.

Após a finalização do *dashboard*, o diretor comercial, ficou responsável por importar a planilha de acompanhamento para a fonte de dados do *dashboard* sempre que desejasse uma atualização dos indicadores. O processo de importação acontece no mínimo duas vezes por semana, sendo uma delas no início e outra no fim da semana.

### **6.2.3 Dashboard de acompanhamento**

Um *dashboard* é um quadro virtual que concentra informações de dados, indicadores e métricas em formato visual para facilitar a análise dos resultados e tomada de decisões. Para acompanhar os dados da área comercial da Construtora Rio Branco planejou-se a criação de um *dashboard*.

#### 6.2.3.1 Estudo para implementação

Para a construção do *dashboard*, foi necessário alinhar os indicadores desejados pela área com os recursos gráficos das ferramentas utilizadas para a gestão da área. Para isso, definiu-se os indicadores da área conforme mencionado anteriormente, em seguida estudou-se como os mesmos seriam coletados no *software* Bitrix24.

No Bitrix24 seria possível criar *dashboards* automáticos elaborados pelo próprio *software* com base na programação do mesmo. Assim, cada vez que uma pessoa da equipe criasse ou atualizasse uma informação a mesma seria atualizada no *dashboard* existente dentro do Bitrix24. Porém com a não utilização do Bitrix24 foi necessário reiniciar o estudo de *dashboard* para criar uma ferramenta que permitisse a visualização. Após a adaptação do *software* de gestão do Bitrix24 para o Excel iniciou-se a elaboração do *dashboard*.

A planilha de acompanhamento de vendas foi hospedada no Google Drive, o sistema de armazenamento do Google utilizado pela construtora para gestão do escritório virtual. O Google Drive faz parte do pacote G-Suite do Google para

empresas, dentro desse pacote há uma ferramenta chamada Google Data Studio, que permite a criação de *dashboards* através da integração com diversas fontes de dados.

Diante disso, optou-se por criar o *dashboard* com o Google Data Studio, uma vez que essa ferramenta já estava disponível à Rio Branco, ou seja, não seria necessário nenhum investimento financeiro para sua utilização. Após a decisão de implantação iniciou-se o estudo de integração da planilha de acompanhamento com o Google Data Studio.

Para criar um *dashboard* utilizando o Google Data Studio há três elementos envolvidos, sendo eles:

- Conector de dados: é a ferramenta que contém os dados que serão utilizados no dashboard, há 18 conectores de dados disponíveis atualmente no Google Data Studio, podendo ser desde uma Planilha Google até a integração de sites hospedados pelo Google conectados via Google Analytics;
- Fonte de dados: é uma fonte utilizada para conectar os dados dos conectores com o relatório visual. Na fonte de dados são aplicados filtros de tratamento das informações, é possível ocultar dados não relevantes, definir a natureza da informação como número, texto, localização entre outras possibilidades;
- Relatório: o relatório é o elemento final, consiste em uma página onde todos os gráficos, textos e imagens são inseridos de acordo com a necessidade do usuário.

Para elaborar um *dashboard* é necessário seguir três passos, sendo eles:

- 1 Integrar o conector de dados com a fonte de dados: nessa etapa ocorre a revisão dos dados do conector, para observar se todas as informações que precisam conter no *dashboard* estão presentes no conector;
- 2 Formatar a fonte de dados: uma vez que o conector está integrado ao Google Data Studio é necessário revisar a fonte de dados que foi criada, visando ajustar os campos com os tipos de dimensões existentes, entre outras modificações;
- 3 Formatar o relatório: a etapa final é a criação do relatório, onde utiliza-se a informação das fontes de dados para elaborar gráficos, tabelas entre outros elementos visuais que colaboram com a criação do dashboard.

### 6.2.3.2 Dificuldades encontradas

Durante a criação do *Dashboard* Comercial da Rio Branco encontrou-se um problema na etapa um, a integração do conector com a fonte de dados. O Google Data Studio tem a possibilidade de se conectar com uma planilha que é criada e utilizada no formato de Planilhas Google. Esse formato é o que formato que o Google utiliza como alternativa para o *software* Excel, ele é um formato simplificado do *software* que é utilizado em uma versão *web*.

O time Comercial da Construtora Rio Branco estava acostumado a ter o controle de vendas em uma planilha do Excel. Com a revisão e adaptação do processo, manteve-se o uso no Excel a novidade no processo foi a hospedagem da planilha no Google Drive, para que todos os colaboradores tivessem acesso da mesma em tempo real. Diante disso, uma vez que a planilha de controle foi criada no Excel e hospedada nos sistemas do Google a mesma não pode ser diretamente integrada com o Google Data Studio.

Outra dificuldade observada foi a padronização das informações presentes na planilha de controle. A planilha é utilizada por todo o time Comercial, desta forma, cada pessoa está sujeita a cometer erros de preenchimento. A grande maioria dos erros encontrados foram relacionados ao preenchimento de informações textuais, além disso, encontrou-se erros de preenchimento de datas.

Os erros nas datas afetam diretamente o funcionamento do *dashboard*, uma vez que elaboramos indicadores que conectam e fazem comparações mensais e semanais das informações, portanto, erros na coluna de data influenciavam a leitura incorreta e as configurações das informações.

### 6.2.3.3 Criação do *dashboard*

A criação do *dashboard* foi dividida em 3 etapas, sendo elas:

- Elaboração do conector de dados;
- Tratamento dos dados;
- Estudo de visualização.

#### 6.2.3.3.1 Elaboração do conector de dados

A primeira etapa da construção do *dashboard* concentrou-se no problema de conexão entre a planilha utilizada para acompanhamento e o Google Data Studio. De início, a primeira alternativa para o problema foi elaborar uma planilha de acompanhamento criada no Planilhas Google, assim, o time comercial passaria a utilizar a nova planilha ao invés do controle em Excel. Essa alternativa foi descartada uma vez que na implementação do Google Drive sentiu-se dificuldade de adaptação da equipe, portanto, uma mudança de *software* não seria bem recebida pelo time no momento.

Diante disso, a segunda alternativa foi criar uma planilha no Planilhas Google que servisse de apoio para a criação do *dashboard*. Para essa planilha funcionar, o diretor comercial seria responsável por exportar as informações da planilha de acompanhamento e importar na planilha conectada ao Google Data Studio.

Apesar de ser um processo mais trabalhoso e que não permite uma atualização em tempo real dos dados, optou-se por segui-lo para criar uma visualização piloto em formato de *dashboard* e mostrar ao time a vantagem de utilizar um quadro virtual para indicadores.

Para criar a conexão com o *dashboard*, criou-se uma Planilha Google com três abas, sendo elas:

- Instruções: uma vez que a forma de atualização passaria por diversos passos, criou-se essa aba para fornecer um passo a passo de como utilizar a planilha para atualizar o *dashboard*, essa aba está representada na Figura 13;
- Importador: usada para importar as informações da planilha de controle em sua forma bruta, essa aba é modificada todas as vezes que o *dashboard* for atualizado uma vez que em toda atualização os novos dados substituirão os dados anteriores;
- Data Studio: usada como conectora de dados, essa aba foi automatizada para tratar as informações da aba Importador e integrar ao Google Data Studio nos moldes necessários.

**Figura 13.** Captura de tela da aba de instruções da planilha usada como conector de dados.



**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2020.

Para finalizar o processo de elaboração do conector de dados, criou-se uma aba na planilha de controle de atendimentos. Essa nova aba, chamada de indicadores, tem como intuito tratar os dados atualizados pelo time comercial para deixá-los sem formatação, ou seja, eliminar linhas, colunas e identificação por cores não necessárias e que poderiam prejudicar o processo de importação das informações.

Para atualizar o *dashboard* o trabalho a ser realizado é o de exportar as informações da aba “indicadores” da planilha de controle e importá-las na aba “importador” da planilha conectora. Até o momento, esse fluxo é realizado pelo diretor comercial, uma vez que o mesmo já está acostumado a trabalhar com as ferramentas do Google e precisa ter os dados atualizados para realizar as apresentações e análises da área.

#### 6.2.3.3.2 Tratamento dos dados

Para resolver o segundo problema encontrado, os dados incorretos, foi necessário revisar todas as informações já presentes na planilha de controle. Essa revisão teve dois objetivos, o primeiro foi identificar e corrigir os erros de preenchimento e o segundo foi identificar quais colunas da planilha que seriam

utilizadas no *dashboard*, para colaborar com um processo de exportação e importação das informações mais simples e limpo.

Iniciou-se o processo de tratamento de dados revisando todas as colunas da planilha, sendo elas:

- Coluna A (Seq.): campo numérico, para identificar cada cadastro com um número. Esse é um campo aberto, ou seja, qualquer pessoa editando a planilha poderia editar o campo;
- Coluna B (Data): campo de data, utilizando para identificar quando foi o primeiro contato do *lead*. Esse campo tem como orientação de padronização de data no modelo DD/MM/ANO (dia/mês/ano). Esse campo é aberto;
- Coluna C (Atendente): campo fechado, utilizado para identificar qual pessoa do time comercial atendeu o cliente. Nesse campo as opções de preenchimento são os nomes dos atendentes;
- Coluna D (Local): campo fechado, utilizado para identificar em qual local o potencial cliente foi atendido.
- Coluna E (Comunicação): campo fechado, utilizado para identificar em qual canal de comunicação o potencial cliente encontrou informações sobre o Residencial Safira ou a Construtora Rio Branco.
- Coluna F (Nome cliente): campo aberto, utilizado para identificar o nome dos potenciais clientes.
- Coluna G (Contato (1)): campo aberto, utilizado para identificar o telefone dos potenciais clientes.
- Coluna H (Contato (2)): campo aberto, utilizado para identificar o telefone dos potenciais clientes.
- Coluna I (E-mail): campo aberto, utilizado para identificar o endereço virtual dos potenciais clientes.
- Coluna J (Cidade): campo fechado, utilizado para identificar a cidade de origem dos potenciais clientes.
- Coluna K (Observação / Status): campo aberto, utilizado para fazer anotações sobre o atendimento do *lead*.
- Coluna L (Contato realizado): campo fechado, utilizado para mensurar se o *lead* foi atendido por alguém do time;

- Coluna M (Canal de resposta): campo fechado, utilizado para identificar por canal de comunicação o atendente contatou o *lead*;
- Coluna N (Simulação): campo fechado, usado para identificar se o *lead* fez uma simulação da compra do imóvel;
- Coluna O (Avaliação da simulação): campo fechado, usado para mensurar a qualidade da simulação, caso o *lead* tenha realizado a mesma;
- Coluna P (Teve holerite prejudicado pela pandemia): campo fechado, usado para identificar *leads* que sofreram consequências financeiras devido a pandemia do COVID-19;
- Coluna Q (Doc entregue): campo fechado usado para identificar se o *lead* enviou as documentações para iniciar o processo de compra do imóvel;
- Coluna R (Reserva): campo fechado, usado para identificar se o cliente fez uma reserva de apartamento;
- Campo S (Status): campo aberto, usado para anotações referentes ao acompanhamento do processo de venda para cada *lead*;
- Coluna T (Data): campo aberto, utilizado para documentar a data no qual o potencial cliente fez um segundo contato;
- Coluna U (Atendente): campo fechado, utilizado para identificar quem foi responsável pelo segundo atendimento daquele cliente;
- Coluna O (Obs): campo aberto, usado para anotações a respeito de cada potencial cliente, em relação ao segundo atendimento;

Para essa revisão, criou-se uma cópia de segurança para editar sem correr riscos de perder os dados originais. Nessa cópia o primeiro passo para a o tratamento de dados foi excluir as linhas e colunas não úteis da planilha, em seguida, desabilitou a mesclagem de células para permitir uma filtragem de dados mais eficiente. Após a limpeza da formatação da planilha, iniciou-se o processo de revisão da mesma, analisando coluna a coluna se os dados estavam condizentes com as instruções de preenchimento.

A primeira coluna tratada foi a coluna A, usada para referenciar os *leads* com números. No momento da revisão dos dados havia 3421 números na coluna, porém a identificação dos mesmos constava 3595 *leads*. Dessa forma, notou-se uma divergência entre o número anotado pelo time e a quantidade real de *leads*. Inicialmente cada linha da coluna sequência seria preenchida automaticamente,

porém, uma vez que é um campo aberto o time fez 119 modificações no mesmo ao longo da utilização, sendo que 116 foram incorretas. Apesar da sequência numérica estar incorreta, essa coluna não foi corrigida para a criação do *dashboard*, uma vez que Google Data Studio tem seu próprio sistema de contagem de linhas úteis.

Em seguida, tratou-se a coluna B, referente a data do cadastro do *lead*. Até o tratamento dos dados houve 3421 datas registradas, a maioria delas seguindo o modelo DD/MM/AAAA. Dessas, havia 40 registros errados, o que representa 1,17% dos cadastros. 30 registros foram erros decorrentes da mudança de ano, como o cadastro da data é feito de forma manual, durante o mês de janeiro de 2021 tivemos o cadastro de diversas datas com o ano de 2020 devido ao costume da equipe. Após a identificação dos erros, orientou-se a equipe a redobrar atenção no preenchimento, uma vez que o erro nessas colunas prejudica a visualização dos dados no *dashboard*. Em seguida, corrigiu-se todos os erros na planilha de acompanhamento para permitir uma importação correta.

As colunas C, D e E por serem campos fechados não apresentaram erros de preenchimento. Ao analisar as colunas F, G, H e I notou-se diversos erros de preenchimento, entre eles:

- 1 *lead* sem nome, mas com telefone (0,03%)
- 16 *leads* sem contato telefônico (0,47%)
- 1.122 *leads* sem contato de e-mail (32,80%)
- 10 *leads* sem contato de telefone e e-mail (0,29%)

Apesar de serem erros relevantes, impactaram na elaboração do *dashboard*, uma vez que o mesmo não teria uma visualização que permitisse explorar cada *lead* como indivíduo. Portanto, a identificação dos erros nas colunas F, G, H e I foram utilizadas como aprendizado para o treinamento da equipe comercial e não para o *dashboard*. Assim, as mesmas foram ocultadas na criação do painel.

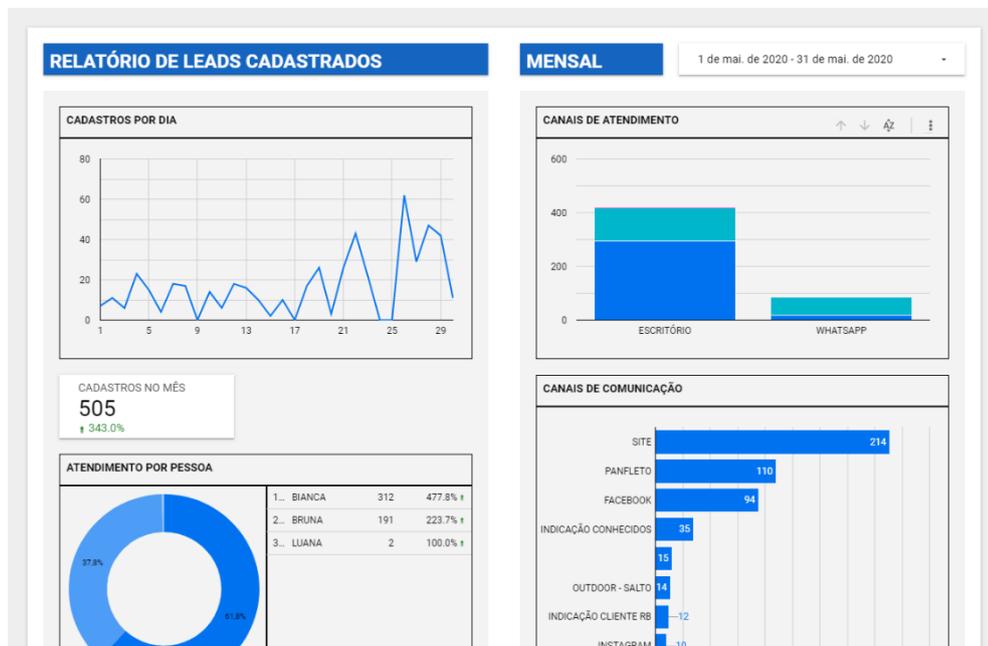
A coluna J, referente a cidade não apresentou erros de preenchimentos, porém tivemos 1088 campos sem nenhum dado. Como não havia um histórico de informações, não foi possível tratar essa coluna. O mesmo se repetiu nas colunas L a R, por serem campos fechados não tivemos erros de preenchimento, porém tivemos campos vazios. Essas colunas indicam etapas posteriores do funil de vendas, portanto, considerou-se os campos vazios como um não avanço.

Por fim, as colunas S a O não foram utilizadas no *dashboard*. Percebeu-se que foram poucas as vezes que o time preencheu as informações dessas colunas, como elas não eram informações relevantes para contribuir com a mensuração dos indicadores optou-se por ocultar as mesmas do *dashboard*.

#### 6.2.3.3.3 Estudo de visualização

Uma vez que os dados foram tratados e conectados à fonte de dados, iniciou-se o processo de criação do relatório. Para isso, criou-se quatro versões de *dashboard*, antes da versão final, cada versão criada tinha o intuito de encontrar o melhor formato de visualização dos dados e o melhor design considerando a identidade visual da Rio Branco. As quatro versões estão representadas nas Figuras 13, 14, 15 e 16, sendo a Figura 14 a primeira versão e a Figura 17 a última antes da versão final. A Figura 18 representa uma comparação das 4 versões.

**Figura 14.** Primeira versão do *dashboard*.



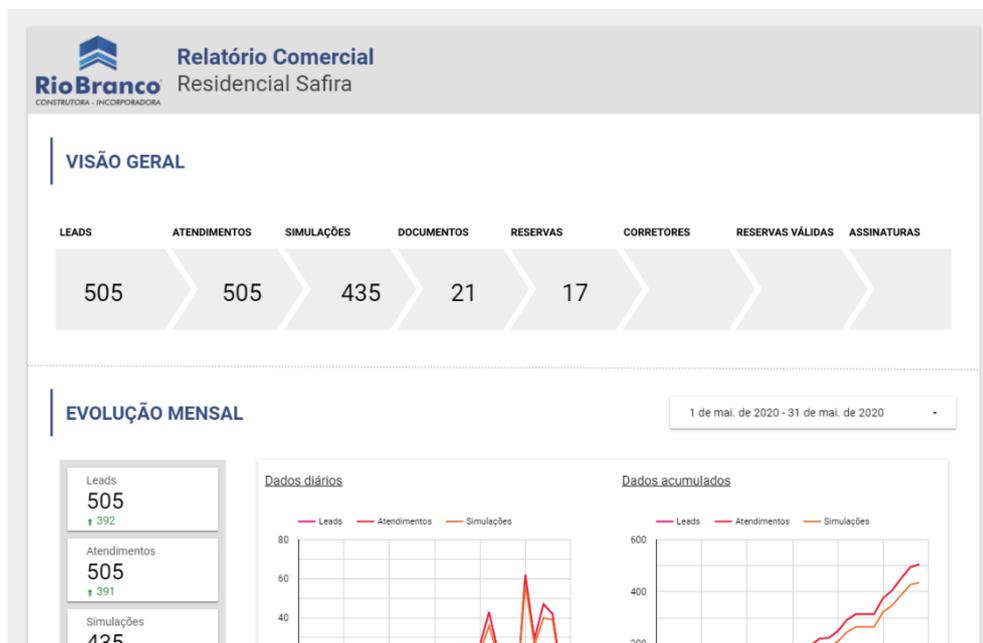
Fonte: Elaborada pelo autor, 2020.

Figura 15. Segunda versão do *dashboard*.



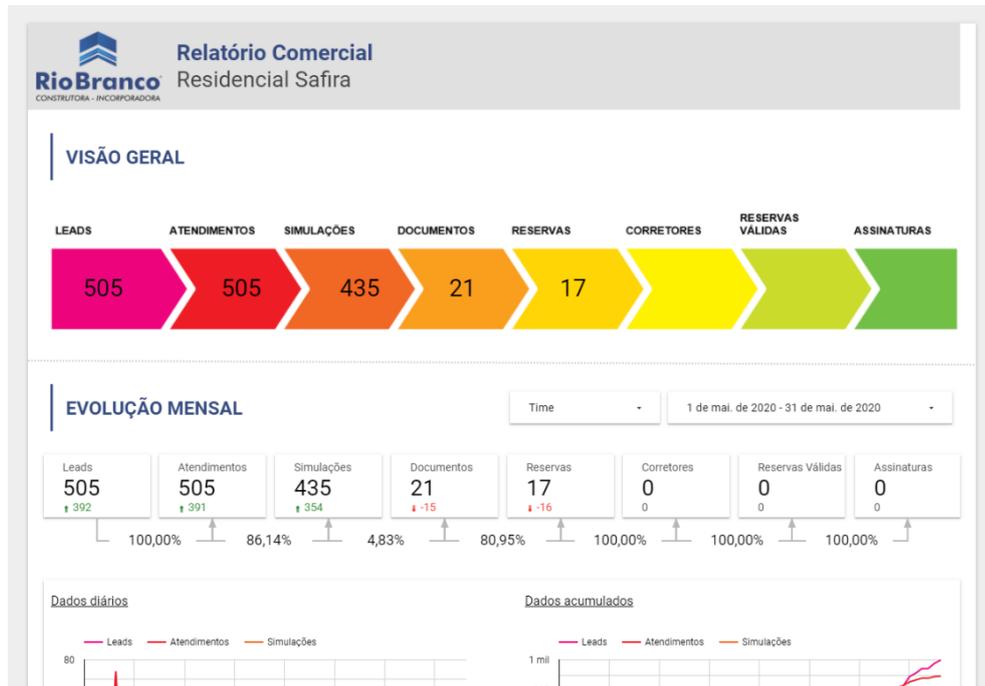
Fonte: Elaborada pelo autor, 2020.

Figura 16. Terceira versão do *dashboard*.



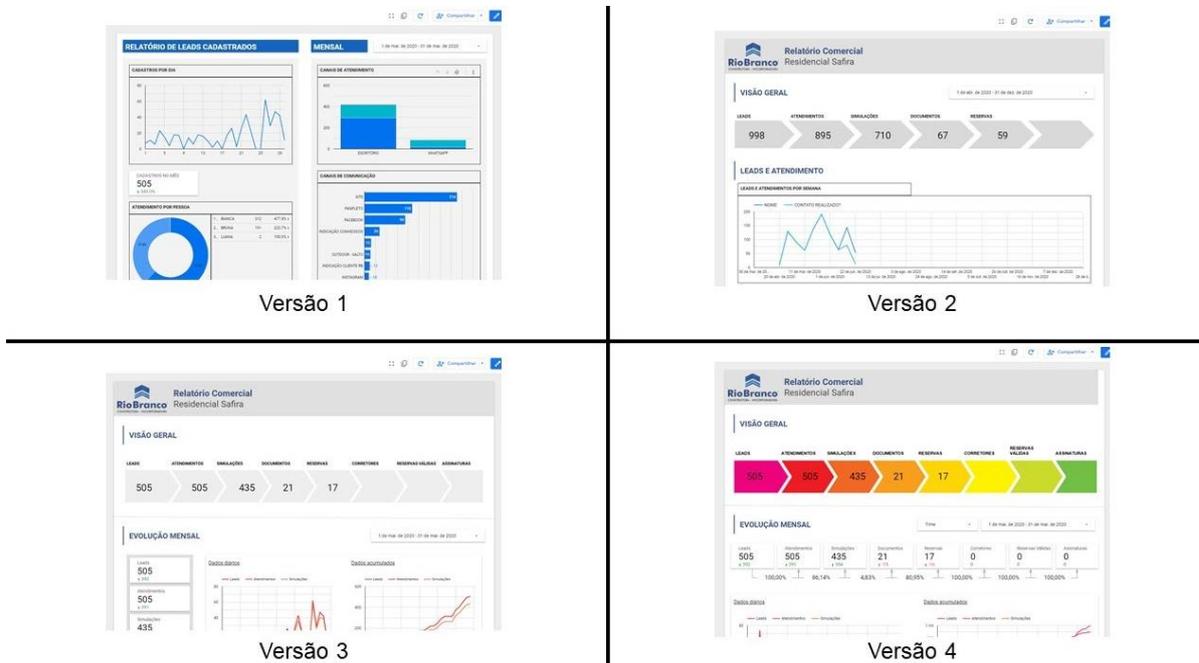
Fonte: Elaborada pelo autor, 2020.

Figura 17. Quarta versão do dashboard.



Fonte: Elaborada pelo autor, 2020.

Figura 18. Quatro versões iniciais do dashboard.



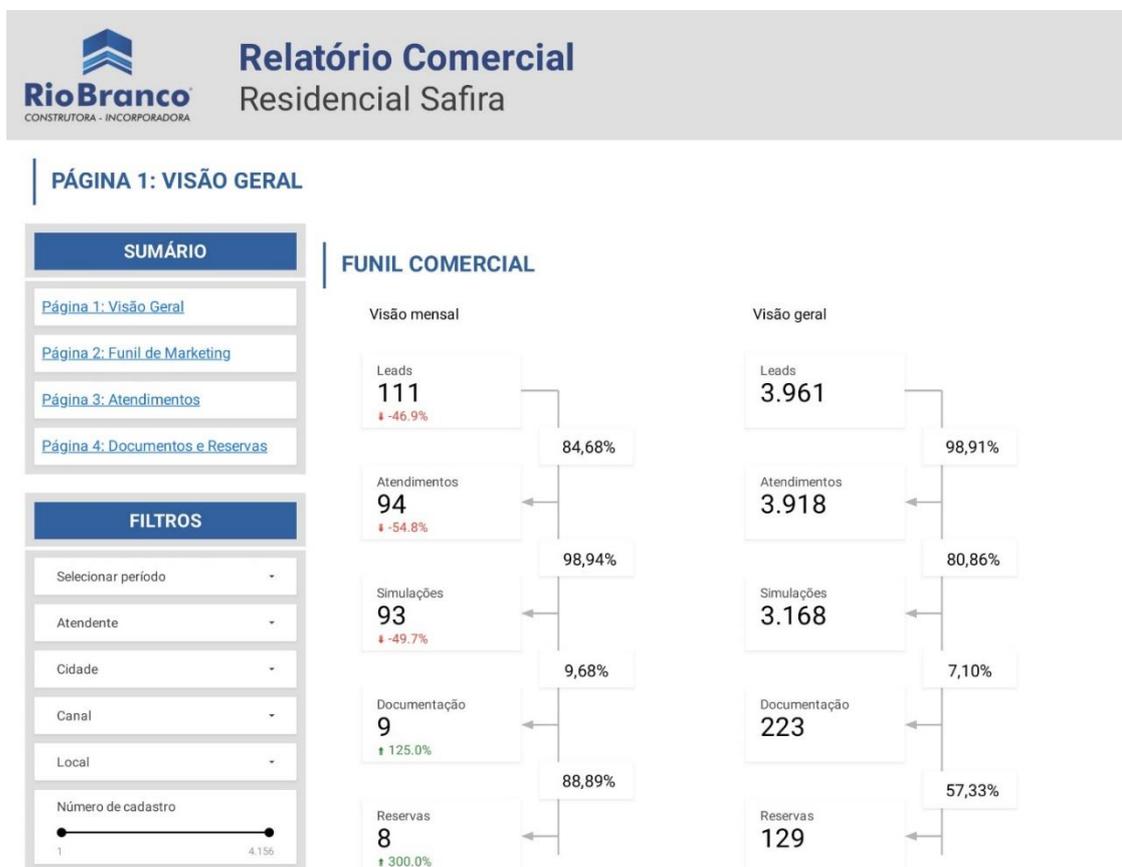
Fonte: Elaborada pelo autor, 2020.

Entre uma versão e outra, houve alinhamentos com o diretor comercial para coletar as percepções e ajustes necessários. Após a 4ª versão definiu-se que o *dashboard* final teria 4 páginas, organizadas da seguinte forma:

- Página 1 - Visão Geral: usada para ter uma visualização em formato de funil comercial;
- Página 2 - Funil de Marketing: usada para explorar gráficos relacionados a quantidade de *leads* cadastrados e os canais de comunicação dos mesmos;
- Página 3 - Atendimentos: usada para mensurar a quantidade de atendimentos e simulações por pessoa da equipe;
- Página 4 - Documentos e Reservas: usada para explorar a quantidade de documentações e reservas recebidas.

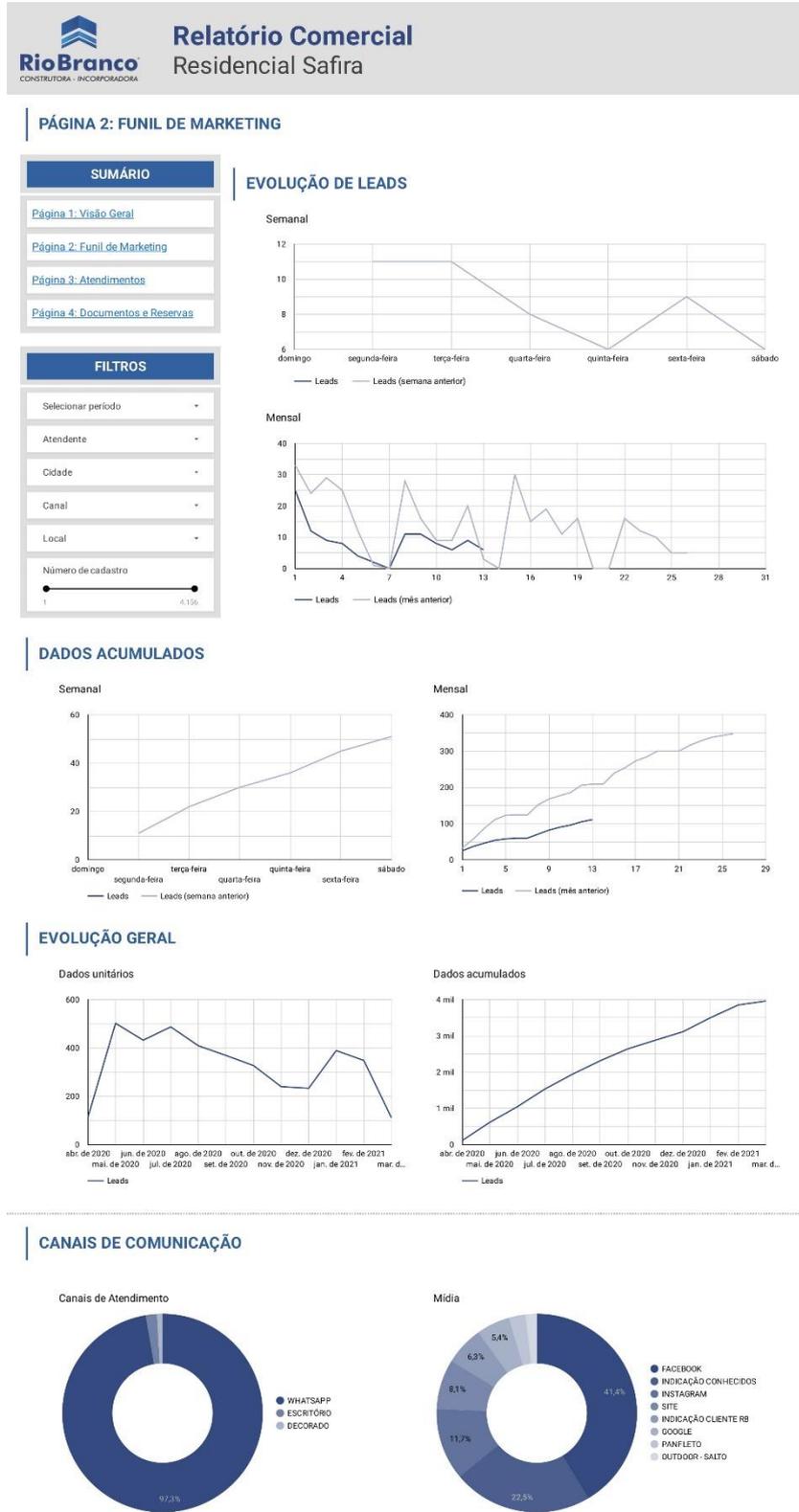
As Figuras 19, 20, 21 e 22 representam as páginas 1, 2, 3 e 4 do *dashboard* final, respectivamente. A Figura 22 representa uma visualização das 4 páginas uma ao lado da outra.

**Figura 19.** Página 1 do *dashboard* final.



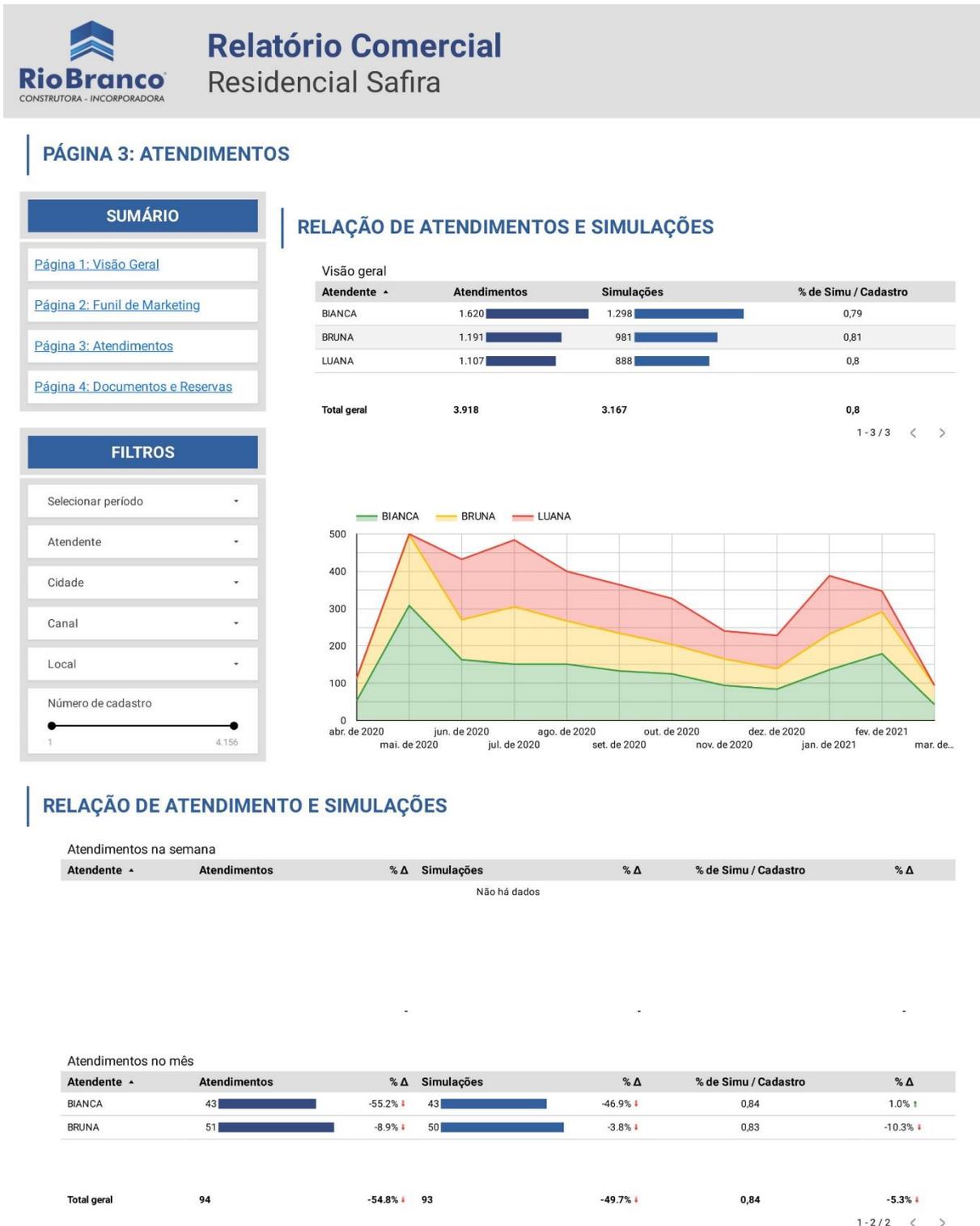
**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2020.

Figura 20. Página 2 do dashboard final.



Fonte: Elaborada pelo autor, 2020.

Figura 21. Página 3 do dashboard final.



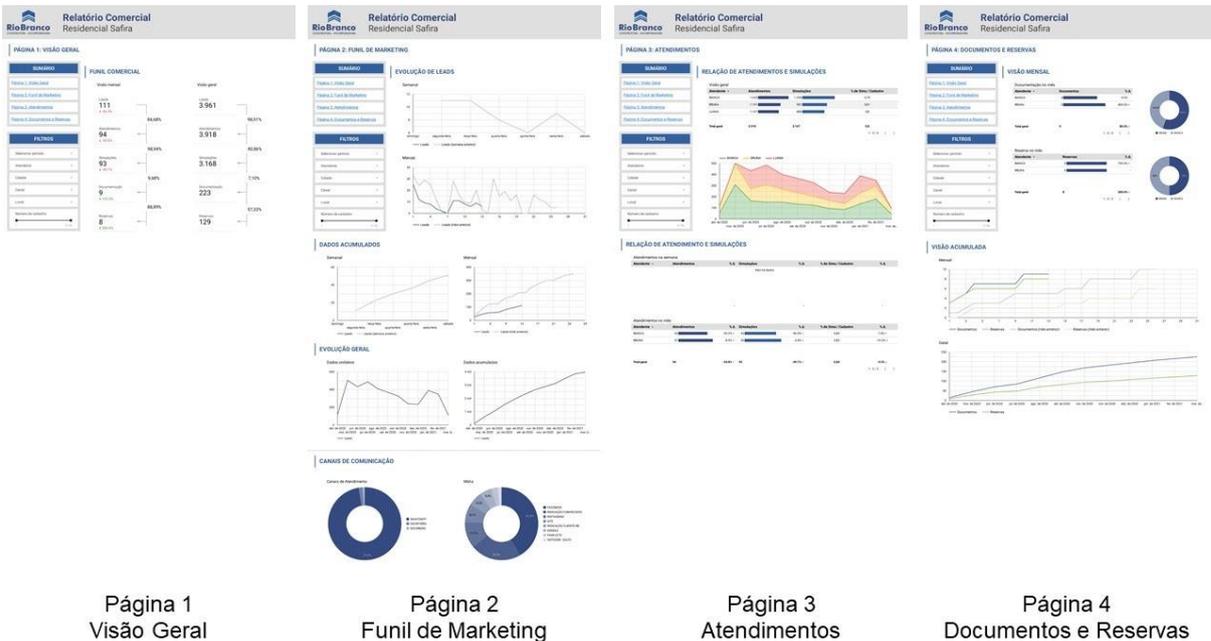
Fonte: Elaborada pelo autor, 2020.

Figura 22. Página 4 do dashboard final.



Fonte: Elaborada pelo autor, 2020.

**Figura 23.** Páginas da versão final do *dashboard*.



**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2020.

A 5ª versão do *dashboard* foi tomada como a versão oficial de acompanhamento, sendo usada pelo time comercial para analisar a performance da equipe. A versão final do *dashboard* encontra-se em formato de PDF no anexo III.

Para chegar a 5ª versão do *dashboard* seguiu-se a metodologia PDCA. Antes da criação de cada versão, planejou-se quais informações deveriam ser colocadas no *dashboard* e qual deveria ser a configuração visual, após a execução do *dashboard* ele era conferido e então avaliado, após a avaliação iniciava-se um novo ciclo PDCA.

### 6.3 Resultados da revisão dos indicadores

Com o processo de revisão de indicadores da área, entendeu-se quais informações já eram coletadas antes da reestruturação da área e quais ainda não eram mensuradas. Com isso, definiu-se quais indicadores seriam possíveis de se coletar durante o processo comercial do Residencial Safira e quais dados precisam de mais estudo e infraestrutura para a coleta.

Com essa definição foi possível adaptar a planilha de gestão comercial para equilibrar os hábitos do time com a orientação a dados que a área comercial busca seguir. Uma vez adaptada foi possível entender qual seria a melhor visualização dos

dados, chegando à conclusão que para este momento um *dashboard* online no Google Data Studio seria a melhor alternativa.

Com o *dashboard* construído se tornou possível um acompanhamento visual do progresso do processo comercial do residencial. Esse *dashboard* mostrou ao time comercial e aos diretores as vantagens de ter uma área orientada a dados, sendo elas:

- Visualização em tempo real: é possível atualizar os dados rapidamente sempre que necessário, permitindo que qualquer pessoa consiga analisar os mais diversos gráficos da área;
- Profundidade dos indicadores: com a revisão da planilha e o estudo sobre indicadores foi possível elaborar métricas que trazem uma profundidade maior na performance dos colaboradores e da área, como por exemplo, a taxa de simulação por *lead*;
- Acessibilidade da informação: com o *dashboard* foi possível levar ao time gráficos e informações de forma simplificada, possibilitando que todos conseguissem ter uma visão do progresso.

Por fim, definiu-se os próximos passos em relação a dados e indicadores, sendo eles:

- Melhoria contínua na padronização: percebeu-se que quanto mais padronizado são os campos de preenchimento, menos erros e informações incoerentes temos;
- Investimentos nas mídias digitais: percebeu-se a necessidade de ter uma visão sobre os dados de performance das mídias digitais da construtora e como eles se conectam com os dados de vendas, dessa forma, definiu-se como evolução da área o investimento na frente de marketing;
- Revisão da planilha de acompanhamento: apesar do time estar acostumado a usar uma planilha para acompanhar as vendas, observou-se o quanto ela é passível de erros e o quanto sua integração com ferramentas de painéis virtuais não é simples, portanto, tem-se como próximo passo de evolução da área a revisão da forma de coleta e atualização de informações de vendas.

## 7 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA ÁREA COMERCIAL

Para entender se o objetivo do mapeamento do processo foi atingido, analisou-se os resultados comerciais de duas residências, o Residencial Pedra do Sol e o Residencial Safira. O Residencial Pedra do Sol teve o seu processo comercial realizado entre julho de 2018 a julho de 2020, período anterior à revisão dos processos da área. Já o Residencial Safira teve o seu processo comercial iniciado em abril de 2020 e continua em andamento, o Residencial Safira iniciou a sua operação comercial no período de atualização das atividades, responsabilidades, processos e sistema da área.

### 7.1 Residencial Pedra do Sol

O Residencial Pedra do Sol consiste em um conjunto habitacional composto por torres de oito andares. Nessas torres foram construídos apartamentos de 40m<sup>2</sup> a 60m<sup>2</sup>. O residencial possui área de lazer com academia, salão de festas e um bicicletário. A Figura 24 expressa uma das possibilidades de planta baixa do Residencial Pedra do Sol.

**Figura 24.** Planta baixa de 40m<sup>2</sup> do Residencial Pedra do Sol.



**Fonte:** Site da Construtora Rio Branco, 2021.

A comercialização desse residencial iniciou-se em 2018 e finalizou em 2020, tendo no total 25 meses de operação. Todo o processo de vendas foi executado pelo time que compunha a área nesse período, totalizando onze pessoas. Para realizar a gestão de dados da área, o time comercial atualizava uma planilha no *software* Excel conforme os atendimentos a clientes eram realizados.

### 7.1.1 Coleta de dados do Residencial Pedra do Sol

Durante o processo comercial do Residencial Pedra do Sol, todas as anotações e evoluções da venda foram realizadas em uma planilha do *software* Excel, a planilha utilizada está representada na Figura 25. Cada atendente da equipe precisava preencher os campos da planilha para garantir a gestão de conhecimento e leitura dos indicadores comerciais. Para realizar a análise de dados, foi necessário revisar a planilha utilizada, a mesma foi nomeada de “Controle de Atendimento”. Nessa planilha a equipe comercial da Construtora Rio Branco conseguia acompanhar o registro das vendas, ter uma visualização em tabela dos dados agrupados e duas visualizações gráficas. Também foi possível mensurar quem tinha interesse no próximo condomínio residencial da construtora, o Residencial Safira.

**Figura 25.** Captura de Tela da planilha “Controle de Atendimento” do Residencial Pedra do Sol. Nomes, telefones e e-mail foram censurados devido à proteção de dados.

	DATA	ATENDENTE	LOCAL	COMUNICAÇÃO	NOME CLIENTE	RESIDENC	CELULAR	E-MAIL	CIDADE	Reserva	OBS
1	03/07/2018	BETINA	ESCRITÓRIO	INDICAÇÃO					INDAIATUBA	NÃO	Se interessou, mas vai esperar ficar na empresa
2	16/07/2018	BETINA	ESCRITÓRIO	INDICAÇÃO					ITU	CANCELADO	resenhou
3	16/07/2018	CLÁUDIA	ESCRITÓRIO	INDICAÇÃO					INDAIATUBA	CANCELADO	Enviamos relação de documentos por Whats 09/08
4	16/07/2018	BETINA	ESCRITÓRIO	FACEBOOK					ITU	NÃO	Se interessou, mas está sem emprego (filho autista)
5	16/07/2018	BETINA	ESCRITÓRIO	FACEBOOK					SALTO	-	Se interessou vem no stand
6	16/07/2018	CLÁUDIA	ESCRITÓRIO	INDICAÇÃO					IBIUNA	NÃO	Se interessou, vem no stand 21/07
7	16/07/2018	CLÁUDIA	ESCRITÓRIO	INDICAÇÃO					SALTO	NÃO	Se interessou, vem no escritório
8	16/07/2018	BETINA	ESCRITÓRIO	INDICAÇÃO					ITU	NÃO	Renda de 1.160, entrada ficou muito alta
9	16/07/2018	BETINA	ESCRITÓRIO	INDICAÇÃO					SALTO	CANCELADO	Se interessou, levou relação de doc
10	16/07/2018	CLÁUDIA	ESCRITÓRIO	JORNAL					SALTO	NÃO	Se interessou, irá trazer 4 pessoas
11	16/07/2018	CLÁUDIA	ESCRITÓRIO	FACEBOOK					INDAIATUBA	CANCELADO	Se interessou, simulação
12	17/07/2018	CLÁUDIA	ESCRITÓRIO	INDICAÇÃO					SALTO	NÃO	Se interessou, simulação email
13	17/07/2018	CLÁUDIA	ESCRITÓRIO	PANFLETO					INDAIATUBA	NÃO	Se interessou, simulação email
14	17/07/2018	BETINA	ESCRITÓRIO	FACEBOOK					SALTO	NÃO	-
15	17/07/2018	CLÁUDIA	ESCRITÓRIO	INDICAÇÃO					INDAIATUBA	NÃO	Se interessou, simulação

Fonte: Elaborada pelo autor, 2020.

### 7.1.2 Linhas e colunas da planilha

Para garantir a gestão de dados e conhecimento do processo comercial do Residencial Pedra do Sol criou-se colunas com campos abertos, aqueles em que cada

pessoa colocava informações sem padronização, e campos fechados, aqueles que possuíam uma lista limitando o preenchimento. Cada coluna identifica um tipo de informação que deveria ser informada e cada linha se refere a um potencial cliente, chamado de *lead*.

As colunas utilizadas na planilha foram:

- Coluna A (Sem identificação): Campo numérico, para identificar cada cadastro com um número. Esse era um campo aberto, ou seja, qualquer pessoa editando a planilha poderia editar o campo.
- Coluna B (Data): Campo de data, utilizando para identificar quando foi o primeiro contato do *lead*. Esse campo tinha como orientação de padronização de data no modelo DD/MM/ANO (dia/mês/ano). Esse campo era aberto.
- Coluna C (Atendente): Campo fechado, utilizado para identificar qual pessoa do time comercial atendeu o cliente. Nesse campo as opções de preenchimento eram o nome dos atendentes, considerando uma das opções sendo “Corretor”.
- Coluna D (Local): Campo fechado, utilizado para identificar em qual local o potencial cliente foi atendido.
- Coluna E (Comunicação): Campo fechado, utilizado para identificar em qual canal de comunicação o potencial cliente encontrou informações sobre o Residencial Pedra do Sol ou a Construtora Rio Branco.
- Coluna F (Nome cliente): Campo aberto, utilizado para identificar o nome dos potenciais clientes.
- Coluna G (Telefone residencial): Campo aberto, utilizado para identificar o telefone residencial dos potenciais clientes.
- Coluna H (Celular): Campo aberto, utilizado para identificar o telefone celular dos potenciais clientes.
- Coluna I (E-mail): Campo aberto, utilizado para identificar o endereço virtual dos potenciais clientes.
- Coluna J (Cidade): Campo fechado, utilizado para identificar a cidade de origem dos potenciais clientes.
- Coluna K (Reserva): Campo fechado, usado para identificar se o cliente fez uma reserva de apartamento.
- Coluna L (Obs): Campo aberto, usado para anotações a respeito de cada potencial cliente.

- Coluna M (Data): Campo aberto, utilizado para documentar a data no qual o potencial cliente fez um segundo contato ou a reserva.
- Coluna N (Atendente): Campo fechado, utilizado para identificar quem foi responsável pelo segundo atendimento ou reserva daquele cliente.
- Coluna O (Obs): Campo aberto, usado para anotações a respeito de cada potencial cliente, em relação à reserva.

Além dessas colunas, outras foram utilizadas para preenchimento de dados. Entre as colunas P a U tivemos linhas preenchidas com informações sobre quais clientes visitaram a obra do Residencial Pedra do Sol.

Para a análise dos dados, essas colunas não foram utilizadas. Uma vez que não haveria como fazer comparações com o Residencial Safira, pois não se coletou essas informações do mesmo.

Por fim, outro meio de identificação na planilha foi o uso de cores para o identificar o status de cada *lead*. Assim, conforme o time de atendentes realizava atualizações na planilha, as cores eram alteradas, sendo elas:

- Azul: Cliente que estavam em contato.
- Laranja: Clientes que cancelaram o processo de compra.
- Verde : Clientes que reservaram um apartamento e trouxeram as documentações.
- Vermelho: Clientes que não se interessaram em comprar o imóvel.

Apesar de existir uma orientação sobre o preenchimento dos campos, por se tratar de uma planilha de Excel, é possível preencher as informações com erros. Portanto, antes de realizar a análise de dados, foi necessário revisar todos os campos para ajustar eventuais erros e chegar em números mais precisos.

### **7.1.3 Revisões e erros encontrados**

Para realizar o processo de revisão, foi necessário duplicar a planilha de controle, uma vez que os dados da planilha foram editados é importante preservar os dados originais para caso seja necessário sanar dúvidas ou recuperá-los. Para realizar esse processo, colocou-se a planilha no Google Drive, que é o sistema de gerenciamento de arquivos online que a Construtora Rio Branco utiliza. Em seguida, criou-se uma planilha online utilizando o Google Planilhas com os dados de cadastros do Residencial Pedra do Sol.

O próximo passo para fazer a limpeza dos dados foi excluir as linhas não úteis da planilha. Por ser a única ferramenta de gestão da época, a planilha tinha linhas que eram utilizadas para criar um visual mais atrativo aos usuários, como mostra a Figura 26.

**Figura 26.** Captura de Tela da planilha “Controle de Atendimento” do Residencial Pedra do Sol. Focando nas primeiras linhas, usadas para melhorar o visual da planilha para os usuários.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
1		RESIDENCIAL Pedra do Sol								Rio Branco CONSTRUTORA - INCORPORADORA		
2		DATA	ATENDENTE	LOCAL	COMUNICAÇÃO	NOME CLIENTE	RESIDENC	CELULAR	E-MAIL	CIDADE	Reserva	OBS
3												
4												
5												
6	1	03/07/2018	BETINA	ESCRITÓRIO	INDICAÇÃO					NDAIATUBA	NÃO	Se interessou, mas vai esperar fixar n

Fonte: Elaborada pelo autor, 2020.

Portando, na planilha cópia, essas linhas foram excluídas. Também foi desabilitado a mesclagem de células, transformando a planilha em um formato simples, o que facilitou o processo de aplicação de filtros para a limpeza dos dados.

Uma vez que as linhas e colunas não úteis foram excluídas, começou-se o processo de análise de coerência de informação dos dados das colunas, na ordem alfabética da coluna A até a coluna O.

A primeira coluna tratada, a coluna A, foi utilizada para referenciar os *leads* com um número. Essa numeração começou no número 1 e terminou no número 2702. Ao revisar essa coluna, notou-se que entre os números 2631 e 2675 houve um erro de cadastro, que afetou todos os números abaixo. Esse erro fez com que a contagem de número de cadastro fosse considerada como 2702, quando na verdade, foi de 2701. Observou-se que houve um erro de preenchimento em 3,43% dos dados da coluna.

A segunda coluna tratada foi a coluna B, utilizada para registrar a data do contato com o *lead*. Tivemos 2700 datas registradas, ou seja, uma data não foi preenchida. Todas seguiram o padrão DD/MM/AAAA, porém 0,67% delas apresentaram erros de preenchimento, como mostra a Figura 27. Como o campo de data era aberto, onde cada atendente deveria preencher manualmente houve erros de digitação, foram eles:

**Figura 27.** Captura de Tela da planilha “Controle de Atendimento” do Residencial Pedra do Sol. Focando nos erros de preenchimento das datas de atendimento.

	A	B	
1	#	Data	A
598	597	25/09/0208	LI
1166	1165	21/01/20191	IA
1171	1170	2201/2019	K
1497	1496	02/04/20019	K
1517	1516	06//04/2019	K

**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2020.

Além dos erros acima, identificou-se 11 erros de preenchimento do ano devido a mudança de um ano para outro. 10 preenchimentos constavam com datas em janeiro de 2018 quando deveriam constar com datas de janeiro de 2019, e 1 preenchimento constava com data de janeiro de 2019 quando deveria contém uma data de janeiro de 2020. Foi possível identificar esses erros observando a numeração do *lead* e comparando com outros *leads* de numerações próximas.

As colunas C, D e E, referentes a atendentes, local e comunicação não apresentaram erros de preenchimento. Um dos fatores que colaborou para isso foi o fato de serem colunas com campos fechados, o que dificultou colocar dados errados.

Ao analisar a coluna F, Nome cliente, percebeu-se alguns erros de preenchimento e o não preenchimento de alguns campos relevantes para atividade fim. Foram identificados 3 campos sem nome, sendo 2 deles sem nome, telefone e e-mail e 1 deles sem nome, porém com telefone e e-mail. Além disso, identificou-se 195 linhas preenchidas apenas com o primeiro nome do cliente, dessas:

- 1 estava sem contato de telefone/celular, mas com o e-mail (0,05%)
- sem contato de telefone/celular e e-mail (0,11%)
- 182 sem contato de e-mail (6,74%)

Portanto, dos 2701 *leads*, ao menos 7,33% deles foram preenchidos com informações que dificultariam um segundo contato, o que é prejudicial ao processo de venda. Porém, considerando que a análise de dados atual é realizada com base no código numérico do *lead*, a falta dessas informações não foi identificada nos indicadores comerciais do Residencial Pedra do Sol.

Em seguida, avaliou-se a coluna J, cidade, nela, apenas 3 *leads* estavam sem nenhuma cidade cadastrada. As outras informações estavam com o preenchimento correto. O tratamento da coluna K, reserva, não apresentou erros. Ambas as colunas tinham campos fechados.

A coluna M, data, possuía 1491 campos preenchidos. Essa coluna foi atualizada durante as etapas de simulação, documentação e reserva, dessa forma, a padronização dos dados inseridos nela apresentou uma grande quantidade de erros. Essa coluna deveria ser preenchida com datas no seguinte formato: DD/MM/AAAA, porém, tivemos preenchimentos nos formatos:

- DD-MM
- DD/MM
- DD-MM-AAAA

Além disso, também houve preenchimentos escritos, com anotações que informam a data, que deveriam estar no campo de observações, na coluna ao lado. A coluna de observações também foi utilizada para inserir datas, deixando em 3,35% dos preenchimentos a informação de data no local errado. Por fim, identificou-se erros similares à coluna B, ou seja, erros de digitação.

A coluna N, não apresentou erros. Por fim, as colunas L e O, ambas utilizadas para observações, não foram tratadas, uma vez que estão preenchidas com dados utilizados para a organização individual de cada atendente.

Durante o processo de tratamento de dados, observou-se que 99,63% dos erros foram realizados em células com campos abertos. Sendo que 87,41% dos erros foram decorrentes da falta de padronização do processo de coleta e preenchimento de dados, como indicado na Tabela 1.

**Tabela 1.** Categorização dos erros encontrados no tratamento de dados da planilha “Controle de Atendimento” do Residencial Pedra do Sol.

Tipo de Erro	Campo aberto	Campo fechado
Erro de digitação	97	0
Erro de padronização	708	0
Falta de dados	4	3
<b>Total</b>	<b>809</b>	<b>3</b>

**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2020.

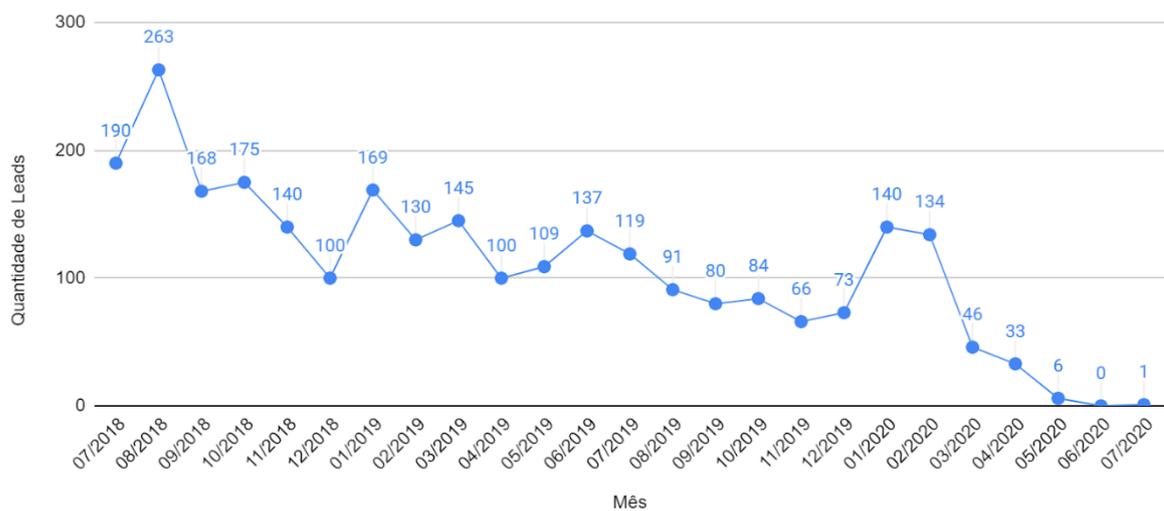
### 7.1.4 Análise dos dados do Residencial Pedra do Sol

Uma vez finalizado o processo de triagem de dados, realizou-se o processo de análise dos mesmos. Para isso, utilizou-se a ferramenta Google Planilhas para elaboração de gráficos e realizar o cruzamento de informações a fim de analisar o resultado do processo comercial do Residencial Pedra do Sol.

Apesar das 2701 linhas cadastradas, para o cálculo dos indicadores abaixo utilizou-se a contagem de 2699 nomes registrados. Uma vez que duas linhas estavam com muitas informações incompletas.

Durante o processo comercial do Residencial Pedra do Sol, teve-se 107,96 *leads* por mês cadastrados no controle, o que equivale a 5,00 por dia cadastrado. O número de *leads* que chegaram até a construtora foi reduzindo ao longo dos meses, sendo seu pico em agosto de 2018, um mês após o começo do processo comercial, como indica o Gráfico 1.

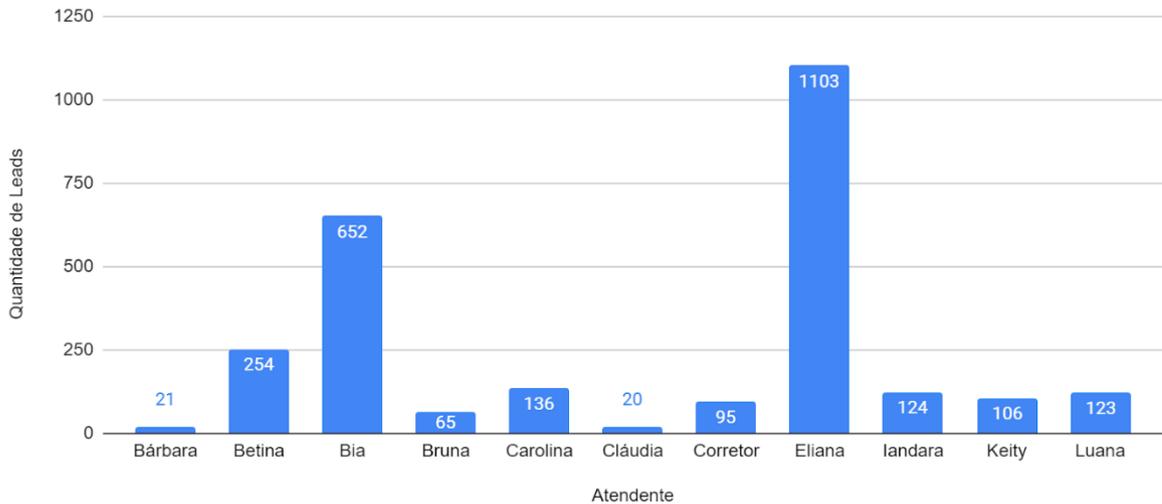
**Gráfico 1.** Quantidade de *leads* por mês do Residencial Pedra do Sol.



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2020.

Neste período, houve 10 atendentes e 1 corretor envolvidos no processo comercial. A contribuição de cada um está indicada no Gráfico 2.

**Gráfico 2.** Contribuição da equipe comercial no cadastro e atendimento de *leads* do Residencial Pedra do Sol.

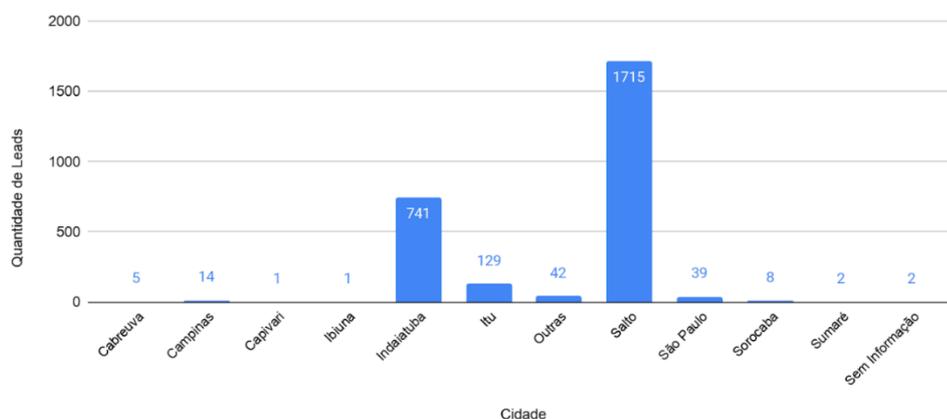


**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2020.

Houve em média 245,36 *leads* atendidos por pessoa. Porém, ao observar o gráfico é possível perceber que o desempenho de algumas pessoas da equipe, como Eliana e Bia, se destaca dos demais. Dessa forma, calculou-se o desvio padrão do desse conjunto de dados, chegando a um valor de 334,41, o que indica um alto desvio.

Em relação a cidade, 63,54% dos *leads* são de Salto, cidade onde a construtora e o residencial estão localizados. 32,42% dos *leads* são de cidades localizadas dentro de um raio de aproximadamente 20 quilômetros de Salto, sendo elas: Cabreúva (5 *leads*), Indaiatuba (741 *leads*) e Itu (129 *leads*). O Gráfico 3 expressa a relação de *leads* por cidade.

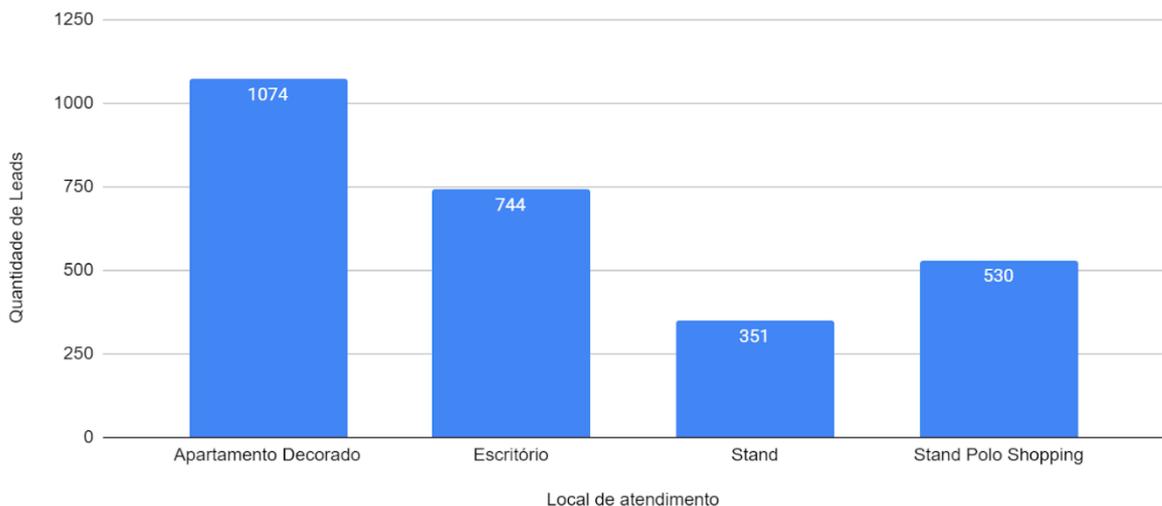
**Gráfico 3.** Distribuição de *leads* do Residencial Pedra do Sol de acordo com a cidade.



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2020.

Em relação ao local de atendimento, é possível perceber que a maioria deles foram realizados no apartamento decorado (39,79%). Em seguida, 32,64% dos atendimentos foram realizados em espaços reservados aos expositores (Stand e Stand Polo Shopping). A relação de *leads* por local de atendimento está expressa no Gráfico 4.

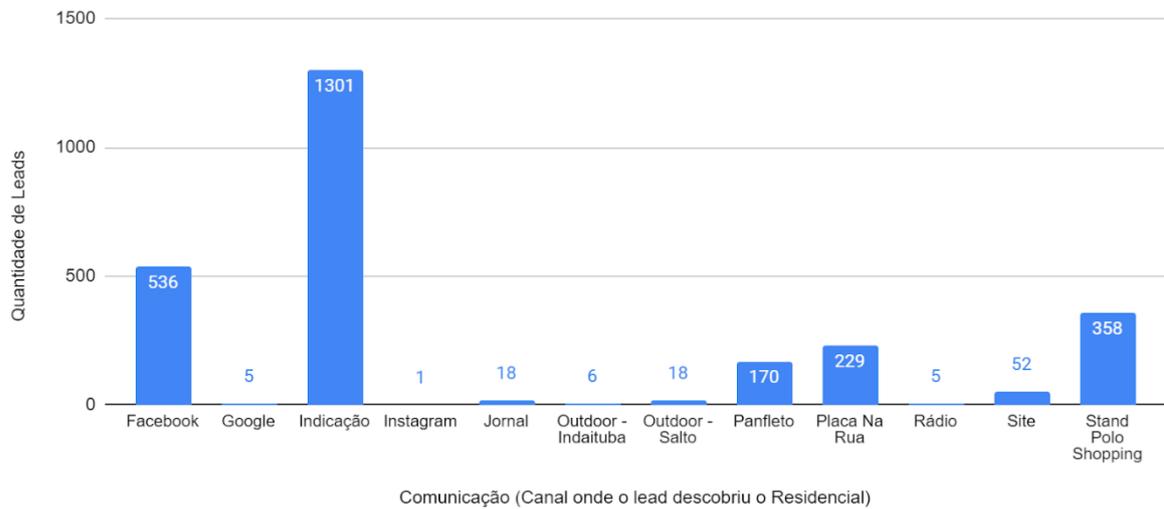
Gráfico 4. Local de atendimento por *leads* do Residencial Pedra do Sol.



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2020.

Em relação a como os *leads* tiveram acesso à informação sobre o Residencial Pedra do Sol, a maioria deles (48,20%) ficou sabendo do empreendimento por indicação de outras pessoas. Outro canal relevante foi a rede social Facebook, que representou 19,86% do meio de conhecimento dos *leads*, como demonstra o Gráfico 5.

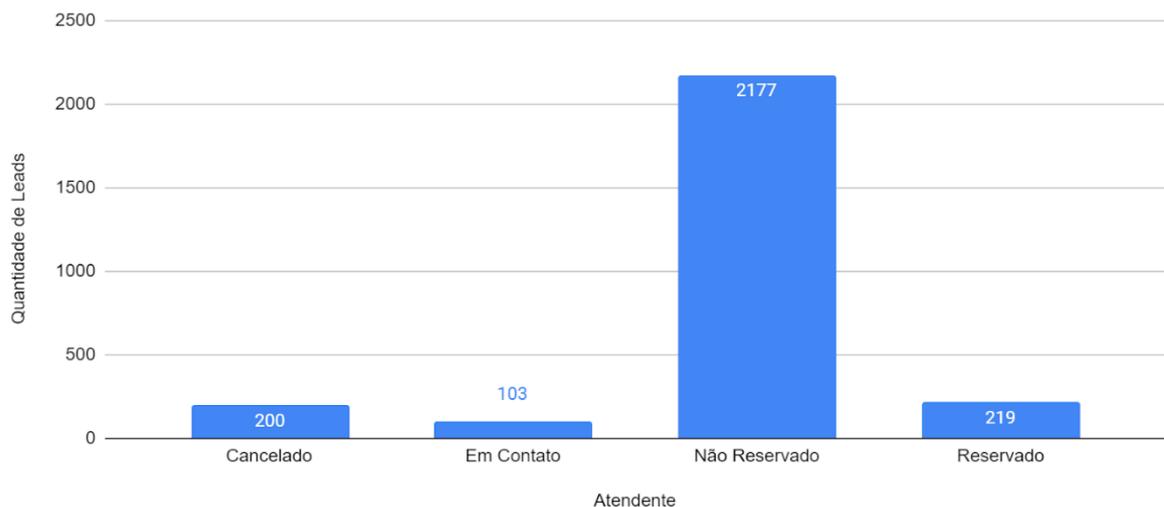
**Gráfico 5.** Meio por onde os *leads* do Residencial Pedra do Sol descobriram sobre o empreendimento.



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2020.

Por fim, o último dado extraído diretamente da planilha “Controle de Atendimentos” é a relação de reserva dos apartamentos. 91,89% dos *leads* não terminaram a etapa de reserva, assim, tivemos apenas 219 *leads* (8,11%) que reservaram um apartamento. A relação de status da reserva por *lead* está expressa no Gráfico 6.

**Gráfico 6.** Relação de status da reserva por *lead* do Residencial Pedra do Sol.



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2020.

No processo comercial do Residencial Pedra do Sol não foi coletado em nenhuma coluna informações referentes a simulações, etapa anterior a reserva. Foi possível coletar esse dado através do campo de observações, diante disso, construiu-se um funil de venda de 3 etapas, sendo elas:

- Cadastro: Momento em que uma pessoa interessada no empreendimento entra em contato com a construtora.
- Simulação: Etapa em que o *lead* faz uma simulação de quanto precisaria investir para ter o apartamento.
- Reserva: Etapa em que o *lead* decide reservar um apartamento.

A Figura 28 contém o funil comercial do Residencial Pedra do Sol.

**Figura 28.** Funil comercial do Residencial Pedra do Sol, indicando as etapas e conversões do processo.



**Fonte:** Elaborada pelo autor.

Assim, conclui-se que 8,11% dos *leads* foram pessoas que chegaram até a última etapa do funil. Entre uma etapa e outra houve uma evolução de 38,94% dos *leads* para a simulação e 20,84% das pessoas em simulação para a reserva.

## 7.2 Residencial Safira

O Residencial Safira consiste em um conjunto habitacional composto por 7 torres de oito andares. Nessas torres foram construídos apartamentos de 40m<sup>2</sup> a 60m<sup>2</sup>. O residencial possui área de lazer com academia, salão de festas, piscina, internet móvel, espaço para animais de estimação e um bicicletário. A Figura 29 contém uma das plantas baixa disponíveis para compra no Residencial Safira.

**Figura 29.** Planta baixa de 60m<sup>2</sup> com jardim do Residencial Safira.



**Fonte:** Site da Construtora Rio Branco, 2021.

A comercialização desse residencial iniciou-se em abril de 2020 e continua em andamento até a elaboração deste trabalho. Todos os estudos e reestruturações realizadas na área comercial da Construtora Rio Branco tiveram como objetivo garantir a eficiência de vendas do Residencial Safira.

### **7.2.1 Coleta de dados do Residencial Safira**

Durante o processo comercial do Residencial Safira, todas as anotações e evoluções de venda estão sendo realizadas em uma planilha do *software* Excel, essa planilha está hospedada no Google Drive, os dados da planilha de acompanhamento são importados para o Google Data Studio e assim são analisados pelo diretor comercial. Diariamente, todas as atendentes da área comercial devem atualizar a planilha com as informações referentes aos atendimentos e avanços de cada cliente.

Para analisar os dados do Residencial Safira, foi necessário avaliar os gráficos do *dashboard* construído no Google Data Studio, diferente do processo comercial do Residencial Pedra do Sol, o anterior a este, que foi necessário revisar e corrigir os erros da planilha.

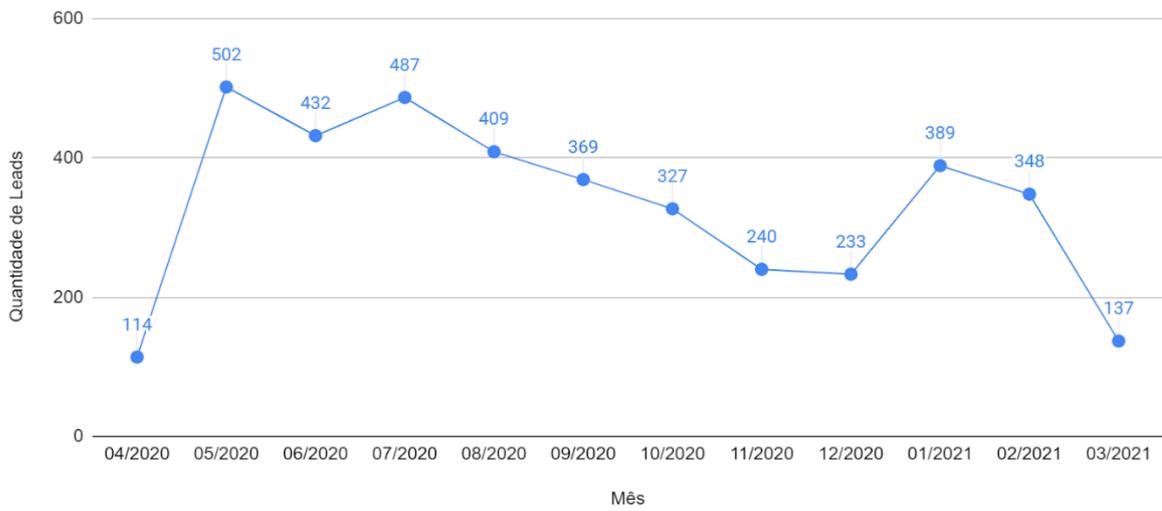
### **7.2.2 Revisões e erros encontrados**

Todos os erros encontrados na planilha de acompanhamento foram corrigidos durante a criação do *dashboard* de acompanhamento. Dessa forma, foi possível ter uma análise mais ágil uma vez que não foi necessário tratar os erros diversas vezes.

### **7.2.3 Análise dos dados do Residencial Safira**

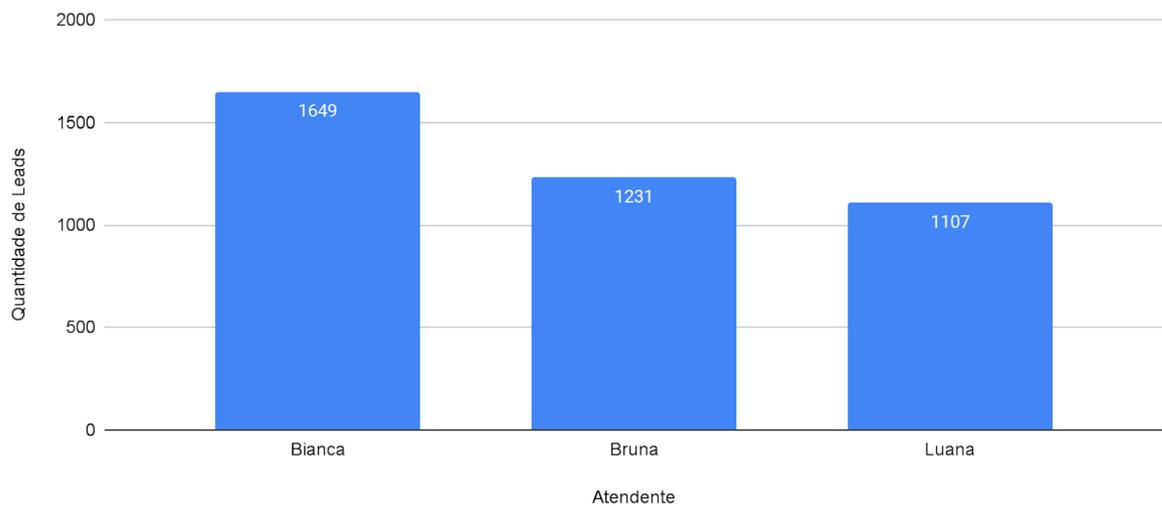
Até o momento da elaboração deste relatório o processo comercial do Residencial Safira estava em andamento, portanto, para realizar essa análise foram considerados os dados atualizados até o dia 16 de março de 2020, data da análise e comparação dos dados com o processo comercial anterior, o do Residencial Pedra do Sol.

Até a data da análise, haviam 3987 *leads* cadastrados. No período analisado tivemos 332,25 *leads* cadastrados por mês e 14,99 por dia. O número de potenciais clientes que chegaram até a Rio Branco teve seu pico no mês de maio de 2020, sofreu uma queda entre os meses de agosto a dezembro. A quantidade de *leads* por mês está representada no Gráfico 7.

**Gráfico 7.** Quantidade de *leads* por mês do Residencial Safira.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2021.

Neste período, havia 3 atendentes envolvidos no processo comercial. A contribuição de cada um está indicada no Gráfico 8.

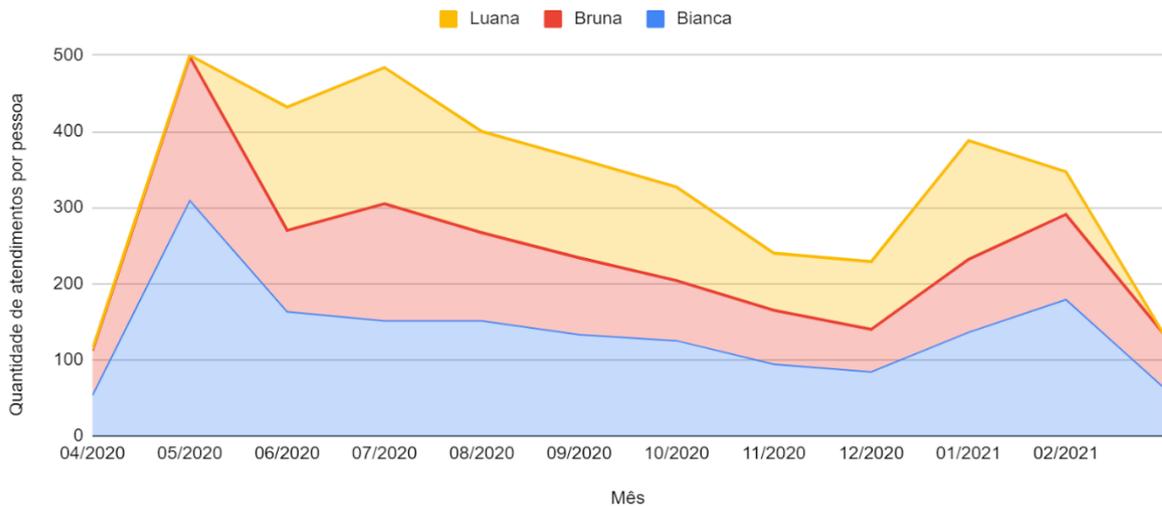
**Gráfico 8.** Contribuição da equipe comercial no cadastro e atendimento de *leads* do Residencial Safira.

**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2021.

Houve em média 1329,00 *leads* atendidos por pessoa. Ao calcular o desvio padrão desse conjunto de dados, chegasse ao valor de 283,98, o que julgou ser um alto desvio. Foi possível analisar a contribuição do time comercial ao longo do ano. A

atendente Luana entrou para o time no começo de abril, o que justifica a quantidade de atendimentos totais inferior ao resto do time. No Gráfico 9 é possível observar a distribuição de atendimento por mês em relação ao time de atendentes.

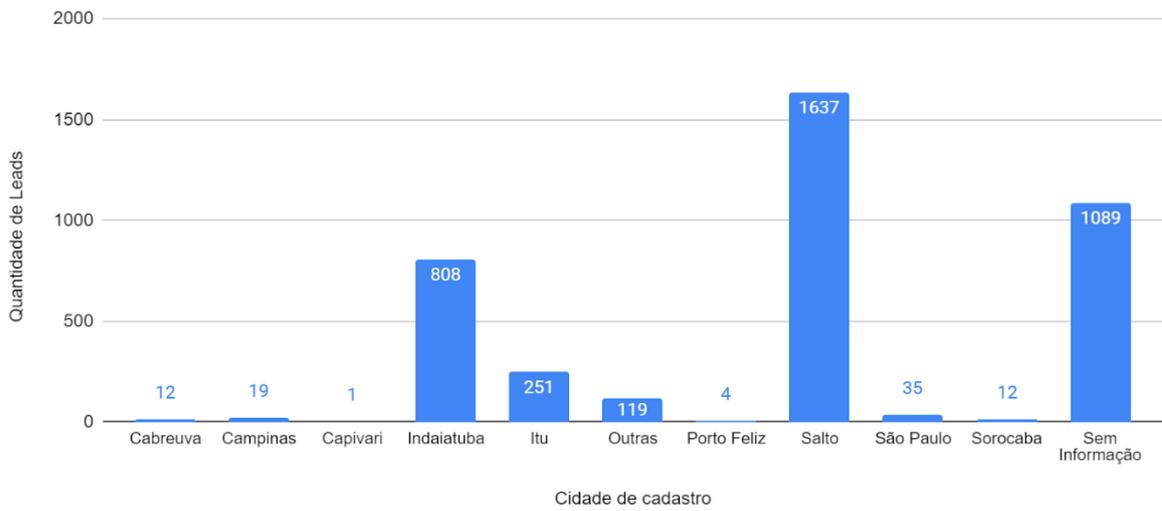
**Gráfico 9.** Distribuição de atendimento por mês em relação ao time comercial durante a comercialização do Residencial Safira.



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2021.

Em relação a cidade, 41,06% dos *leads* são de Salto, cidade onde a construtora e o residencial estão localizados. 9,58% dos *leads* são de cidades localizadas dentro de um raio de aproximadamente 20 quilômetros de Salto, sendo elas: Cabreúva (5 *leads*), Indaiatuba (741 *leads*) e Itu (129 *leads*). Já 27,31% dos *leads* não tiveram a sua cidade identificada durante o cadastro. O Gráfico 10 demonstra a relação de *leads* por cidade.

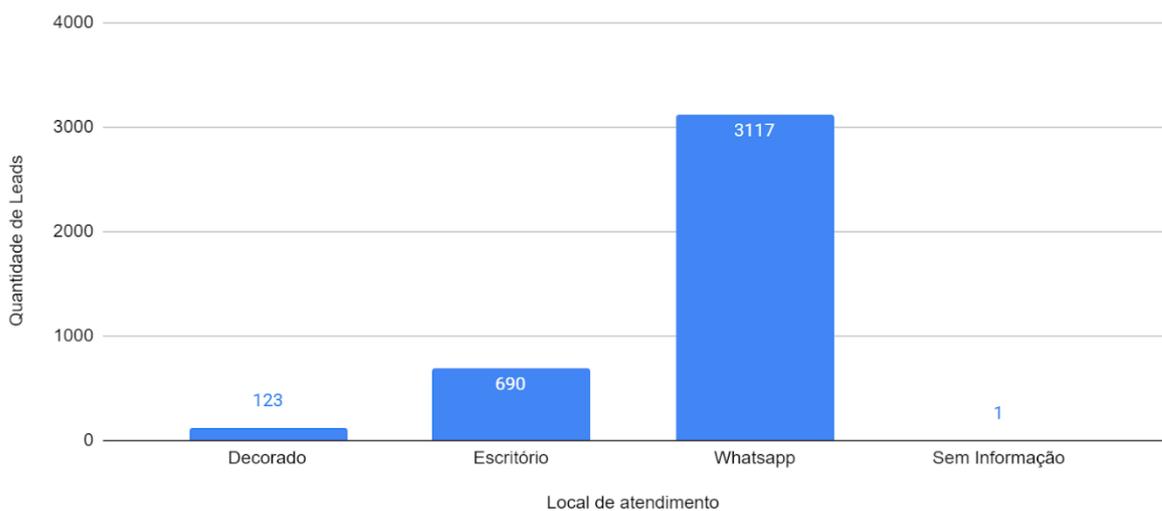
**Gráfico 10.** Distribuição de *leads* do Residencial Safira de acordo com a cidade.



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2021.

Em relação ao local de atendimento, é possível perceber que a maioria deles foram realizados via aplicativo de comunicação WhatsApp (79,29%). 20,68% dos atendimentos foram presenciais, divididos entre o apartamento decorado e o escritório. 1 atendimento não teve o seu local identificado. A relação de local de atendimento por *lead* está expressa no Gráfico 11.

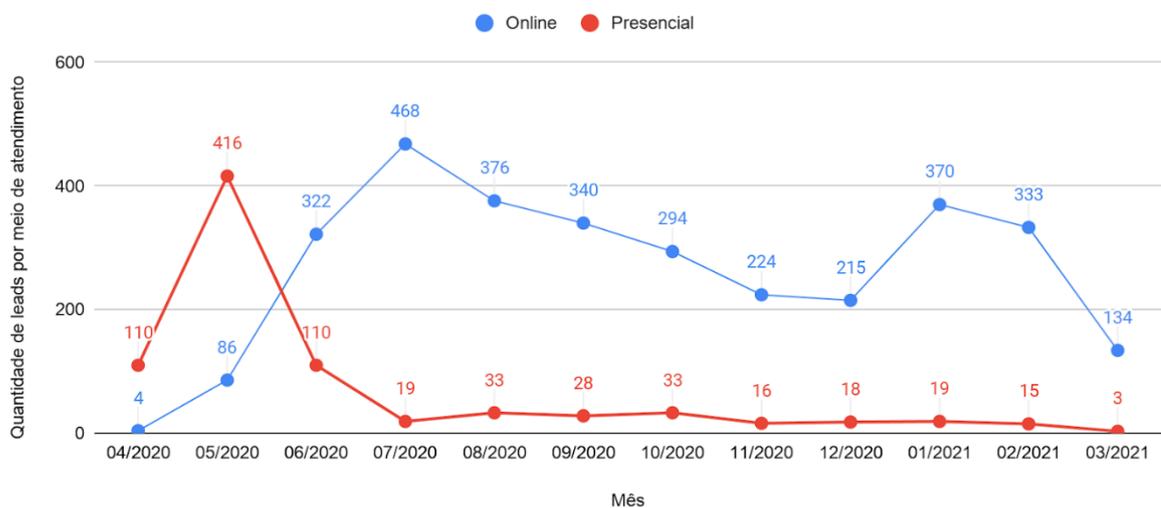
**Gráfico 11.** Local de atendimento por *leads* do Residencial Safira.



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2021.

Também se percebeu o efeito da Pandemia do COVID-19 na análise dos dados em relação ao atendimento. Durante os dois primeiros meses de vendas (abril e maio de 2020) a maioria dos atendimentos eram realizados presencialmente, o atendimento online começou a crescer durante o mês de maio e superou o atendimento presencial em junho, essa relação está expressa no Gráfico 12. Até a data dessa análise o atendimento online continuou expressivamente maior do que o atendimento presencial.

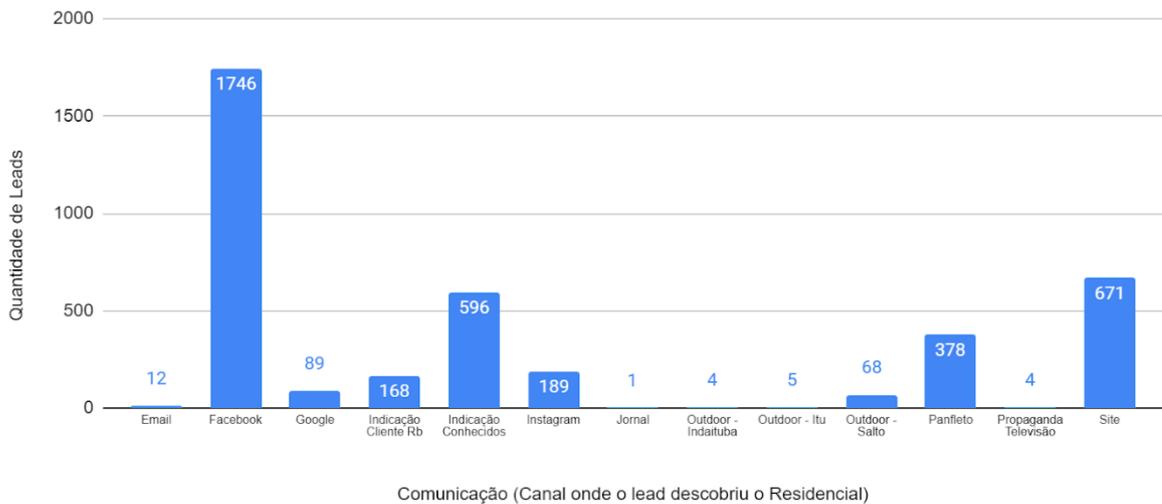
**Gráfico 12.** Relação entre o atendimento online e o presencial durante o processo comercial do Residencial Safira.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Em relação a como os *leads* tiveram acesso à informação sobre o Residencial Safira, a maioria deles (53,56%) ficou sabendo do empreendimento através da rede social Facebook. Outro canal relevante foi a indicação de conhecimentos, que representou 18,28% do meio de conhecimento dos *leads*. O Gráfico 13 demonstra a forma de como os *leads* souberam do empreendimento.

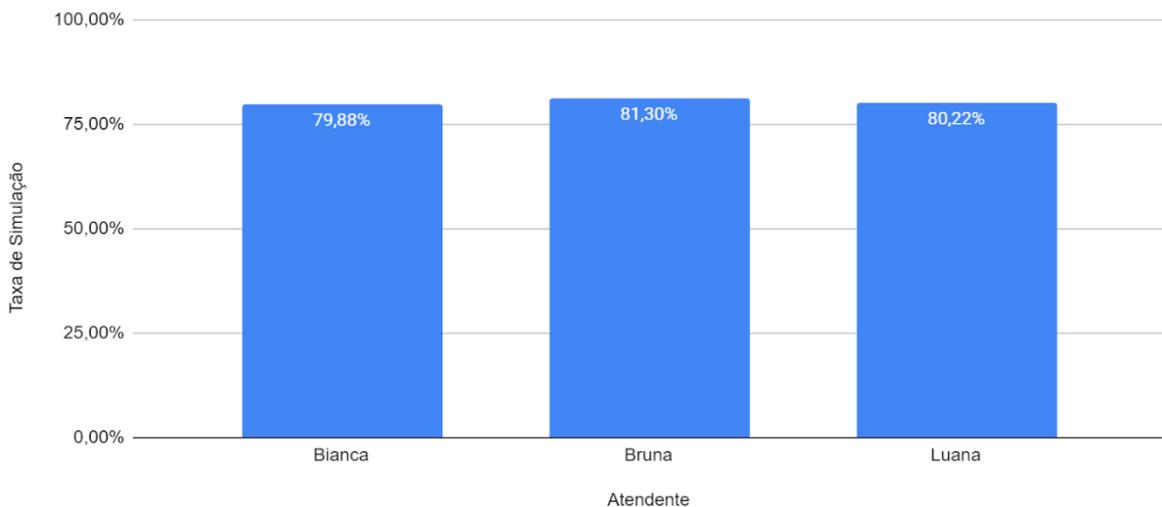
**Gráfico 13.** Meio por onde os *leads* do Residencial Safira descobriram sobre o empreendimento.



**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2021.

Ao analisar os dados de simulação nota-se que 80,96% dos *leads* realizaram uma simulação do imóvel. Ao analisar a taxa de simulação em relação ao cadastro por atendente percebe-se que todo o time comercial esteve próximo a taxa dos dados gerais. A taxa de simulação por atendente está representada no Gráfico 14.

**Gráfico 14.** Taxa de simulação por atendimento do Residencial Safira.

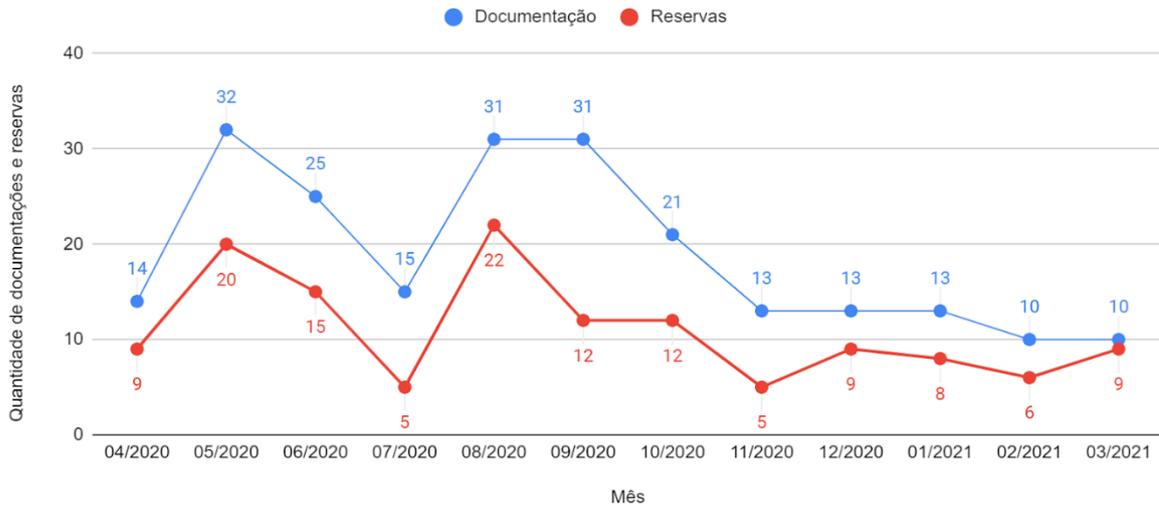


**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2021.

Os últimos dados analisados foram referentes a quantidade de documentação e reservas. É possível notar que os picos de envio de documentos e realização de

reservas ocorreram durante os meses de maio e agosto, sendo o fim de 2020 e o início de 2021 os períodos com a menor quantidade de envios e reservas. Esses dados estão expressos no Gráfico 15.

**Gráfico 15.** Quantidade de documentação e reserva por mês do Residencial Safira.



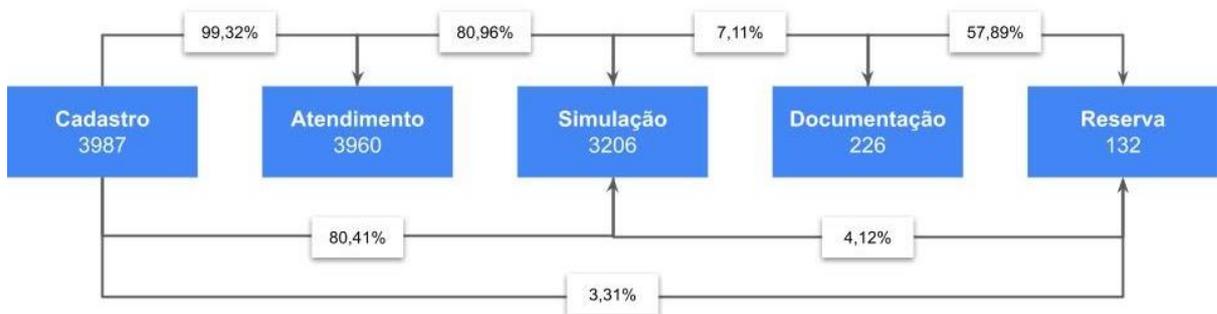
**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2021.

Por fim, observou-se o funil de vendas do processo. Neste funil foi possível identificar 5 etapas, sendo elas:

- Cadastro: Momento em que uma pessoa interessada no empreendimento entra em contato com a construtora;
- Atendimento: Momento em que o time comercial entra em contato com a pessoa interessada para atendê-la;
- Simulação: Etapa em que o potencial faz uma simulação de quanto precisaria investir para ter o apartamento;
- Documentações: Etapa em que o potencial cliente envia os documentos para análise para aprovação de financiamento;
- Reserva: Etapa a documentação do cliente é aprovada.

O funil comercial construído para o Residencial Safira está representando na Figura 30.

**Figura 30.** Funil comercial do Residencial Safira, indicando as etapas e conversões do processo.



**Fonte:** Elaborada pelo autor.

Assim, concluímos que até o momento dessa análise 3,31% dos *leads* foram pessoas que chegaram até a última etapa do funil. Entre uma etapa e outra tivemos uma boa evolução do funil até a etapa de simulação, já em relação a etapa de documentação percebe-se que apenas 7,11% dos clientes que estavam na etapa de simulação enviam os documentos, porém, apesar da queda na conversão do funil entre essas etapas, nota-se que a conversão volta a aumentar entre a documentação e a reserva, atingindo uma porcentagem de 57,89%.

### 7.3 Comparação

Após realizadas as análises dos residenciais Pedra do Sol e Safira, comparou-se os dados para entender a diferença nos resultados alcançados. Para isso, elaborou-se a Tabela 2 que expõem os indicadores coletados e a comparação entre os residenciais.

**Tabela 2.** Comparação de indicadores entre os residenciais Pedra do Sol e Safira.

#	Indicador	Residencial Pedra do Sol	Residencial Safira	Comparação
1	Duração do processo em meses	25	12	↓ <b>52,00%</b>
2	Duração do processo em dias úteis	540	266	↓ <b>50,74%</b>
3	Quantidade de <i>Leads</i>	2699	3987	↑ <b>47,72%</b>
4	<i>Leads</i> por mês	107,96	332,25	↑ <b>207,75%</b>
5	<i>Leads</i> por dia	5,00	14,99	↑ <b>199,89%</b>
6	Quantidade de atendentes	11	3	↓ <b>72,73%</b>
7	Média de atendimento por pessoa	245,36	1329	↑ <b>441,65%</b>
8	Desvio padrão de atendimento por pessoa	334,41	283,98	↓ <b>15,08%</b>
9	Cadastros em Salto	63,54%	41,06%	↓ <b>35,38%</b>
10	Cadastros em até 20km de Salto	32,42%	9,58%	↓ <b>70,45%</b>
11	Cadastros entre 20km a 40km de Salto	0,85%	0,80%	↓ <b>5,88%</b>
12	Atendimento presencial	100%	20,68%	↓ <b>79,32%</b>
13	Atendimento online	0%	79,29%	-
14	Canal de comunicação: Facebook	19,86%	53,56%	↑ <b>169,69%</b>
15	Canal de comunicação: Indicação de conhecidos	48,20%	18,28%	↓ <b>62,07%</b>
16	Canal de comunicação: Site	1,93%	20,58%	↑ <b>966,32%</b>
17	Conversão: Cadastros para simulação	38,94%	80,41%	↑ <b>106,50%</b>
18	Conversão: Simulação para reserva	20,84%	4,12%	↓ <b>80,23%</b>
19	Conversão: Cadastro para reserva	8,11%	3,31%	↓ <b>59,19%</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2021.

O primeiro ponto a ser ressaltado está expresso nos indicadores 1 a 5 da tabela 2. O processo comercial do Residencial Pedra do Sol durou 25 meses, cerca de 540 dias úteis, já o processo comercial do Residencial Safira, até a análise dos dados, contabilizava 12 meses de duração. Observa-se que o Residencial Safira teve um aumento de 47,72% de *leads* cadastrados mesmo em um período de vendas menor.

Esse aumento também é refletido no indicador de *leads* por mês, onde observa-se um aumento de 207,75%.

Um fator que pode ter influenciado o aumento na quantidade de *leads*, está na otimização do processo para o fortalecimento do marketing digital da construtora. Observa-se nos indicadores 14, 15 e 16 que durante a comercialização do Residencial Pedra do Sol cerca de 48,20% dos *leads* vieram através de indicações de conhecidos. Já em relação às mídias digitais, o site e a rede social Facebook trouxeram, juntos, 21,79% dos *leads*. Ao analisar o Residencial Safira nota-se uma inversão desses dados. Houve um aumento de 169,69% em relação ao Facebook e 966,32% em relação ao site da construtora. Já em relação a indicação de conhecidos tivemos uma queda de 62,07%.

Acredita-se que o aumento da chegada de *leads* através dos canais digitais contribui para um aumento no número de *leads* totais. Além disso, o aumento dos canais digitais influenciou outros dois indicadores, sendo eles, o local de atendimento e a cidade dos cadastrados.

Ao analisar o local de atendimento do Residencial Pedra do Sol, observou-se que 100% dos atendimentos foram realizados de forma presencial. Ao comparar com o Residencial Safira, registrou-se uma queda de 79,32% nos atendimentos presenciais. Acredita-se que além da contribuição do marketing nas mídias digitais a Pandemia do COVID-19 teve uma grande contribuição para esse comportamento.

Ao analisar a cidade de cadastro dos *leads* no Residencial Pedra do Sol, observa-se que 63,54% dos cadastros eram de pessoas de Salto e 32,42% deles de pessoas da região, considerando um raio de 20km. No Residencial Safira, esses números caíram respectivamente para 41,06% e 9,58%. É importante ressaltar que no processo comercial do Residencial Safira, houve 27,31% dos cadastros sem a informação de cidade, o que pode influenciar na validação dessa hipótese, uma vez que não é possível afirmar em que cidade ou região os 27,31% se encaixariam.

Quando se compara os dados de atendimento observa-se que o time comercial que trabalhava com o atendimento de clientes na comercialização realização do Residencial Pedra do Sol era composto por 11 pessoas, em média cada pessoa atendeu 245,36 *leads*. Grande parte dos atendimentos ficou concentrada nos seguintes colaboradores, Eliana (1103 *leads*), Bia (652 *leads*) e Betina (254 *leads*), o

restante da equipe teve em média 86,25 atendimentos, um dos colaboradores realizou apenas 20.

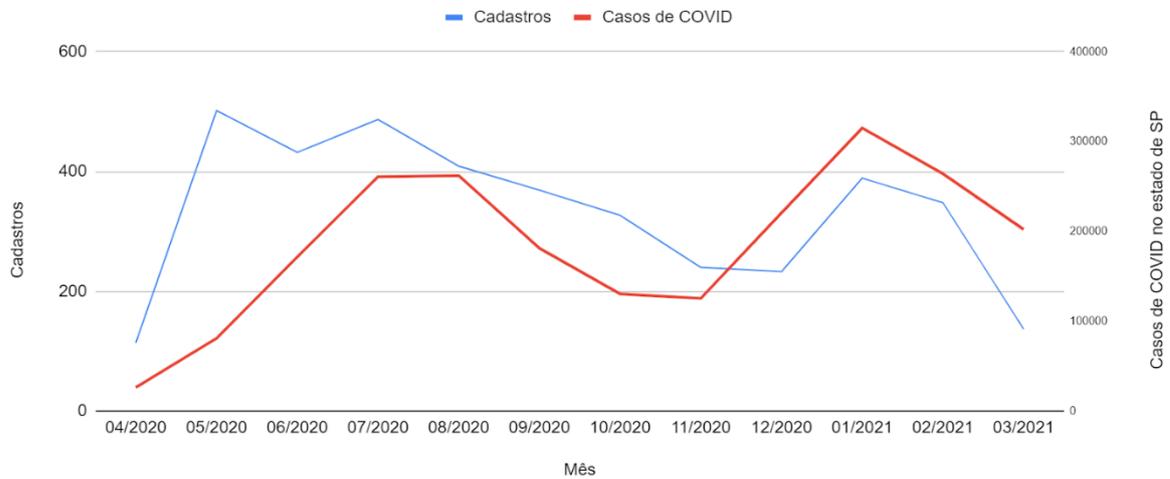
Com a revisão do processo comercial, redefiniu-se as responsabilidades da equipe, assim, a equipe de atendimento foi reduzida de 11 para 3 pessoas. Com isso, a média de atendimento por pessoa aumentou em 441,65%. Ao analisarmos os desvios padrões, observamos que houve uma queda de 15,08%, ou seja, foi possível perceber um equilíbrio maior entre os atendimentos da equipe, uma vez que quanto menor o desvio padrão, mais próximo é o número de atendimento por pessoa.

Por fim, comparou-se os dados do funil de vendas entre os processos comerciais. Na comercialização do Residencial Safira foi possível coletar dados suficientes para detalhar o funil em 5 etapas, o que não foi possível no Residencial Pedra do Sol. Diante disso, a fim de comparação, considerou-se apenas as etapas igualmente identificadas.

Observou-se que durante o funil de vendas do Pedra do Sol apenas 38,94% dos cadastros realizaram uma simulação, porém, 20,84% das pessoas que simularam realizaram uma reserva, ou seja, chegaram à etapa final do funil. Diante disso, entre a etapa inicial (cadastro) até a etapa final (reserva) teve-se uma conversão de 8,11%. O Residencial Safira teve um aumento de 106,50% na conversão de cadastros para simulações, o que significa que mais pessoas simularam a compra do imóvel. Porém, entre a simulação e a reserva houve uma queda de 80,23% na conversão, assim, notou-se que apenas 3,31% dos cadastros chegaram até a etapa final do funil.

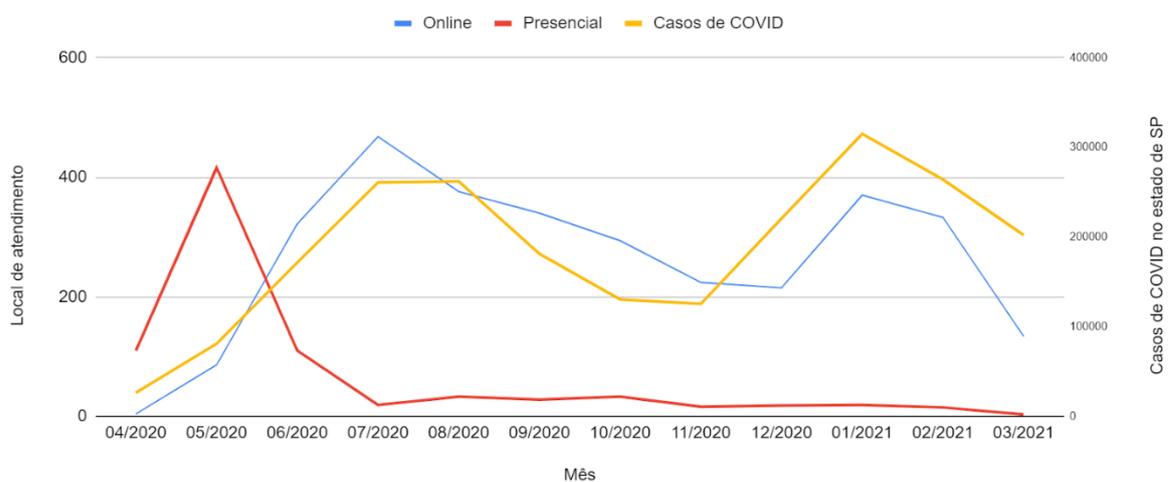
### **7.3.1 Impactos da Pandemia do COVID-19**

O processo comercial do Residencial Safira iniciou em abril de 2020, mês em que houve 26359 casos de COVID-19 registrados em São Paulo. É possível observar que mesmo diante das consequências da Pandemia do COVID-19 a quantidade de cadastros durante dos meses não foi influenciada. Entre os meses de agosto de 2020 a novembro de 2021 ocorreu uma queda tanto nos casos de COVID-19 no estado de São Paulo, quanto nos cadastros de *leads*. Em dezembro de 2020 e janeiro de 2021 tivemos um aumento no número de cadastros e nos casos de COVID-19. A relação entre a quantidade de *leads* e o avanço da pandemia do COVID-19 no país está representada no Gráfico 16.

**Gráfico 16.** Relação entre quantidade de cadastros do Residencial Safira e os casos de COVID-19.

**Fonte:** Elaborada por autor, 2021.

Apesar de não afetar a quantidade de cadastros, é possível notar como a pandemia afetou o formato de atendimento do time comercial, como demonstra o Gráfico 17. Nos meses de abril e maio de 2020 a maioria dos atendimentos eram presenciais, a partir de junho com o aumento do número de casos de COVID-19 houve uma queda nos atendimentos presenciais e um aumento no online, o que se manteve até o momento dessa análise.

**Gráfico 17.** Relação entre local de atendimento do Residencial Safira e os casos de COVID-19

**Fonte:** Elaborada por autor, 2021.

### 7.3.2 Aspecto financeiro

Com os dados dos processos comerciais do Residencial Safira e Pedra do Sol é possível ter uma estimativa de quanto o Residencial Safira foi mais sustentável financeiramente. A primeira etapa dessa comparação se dá com o fato de que no processo comercial do Residencial Safira, mais clientes chegaram a etapa de reserva em menos tempo, o que resultou em mais dinheiro no fluxo de caixa da construtora para dar continuidade na construção do empreendimento.

A segunda parte dessa comparação é em relação ao time Comercial. Em 2019 foram necessárias 11 pessoas durante 25 meses para executar o processo comercial. No Residencial Safira foram necessárias 3 pessoas durante 12 meses. Em um cenário onde cada atendente ganhasse um salário-mínimo, o time Comercial economizou 621,76% em folha de pagamento, como expresso na Tabela 3.

**Tabela 3.** Comparação da remuneração dos times comerciais dos residenciais Pedra do Sol e Safira.

Residencial	Salário-mínimo	Meses	Atendentes	Remuneração total
Pedra do Sol	2018: R\$ 954,00 2019: R\$ 998,00 2020: R\$ 1.039,00 e R\$ 1.045,00	25	11	R\$ 275.099,00
Safira	2020: R\$ 1.039,00 e R\$ 1.045,00 2021: R\$ 1.100,00	12	3	R\$ 38.115,00
Diferença			621,76%	R\$ 236.984,00

**Fonte:** Elaborada por autor, 2021.

Diante disso, é possível perceber que o Residencial Safira foi mais saudável financeiramente do que o Residencial Pedra do Sol.

### 7.3.3 Análise da Comparação

Devido a essa análise ter sido realizada antes do fechamento comercial do Residencial Safira, apenas algumas conclusões puderam ser tomadas em relação à comparação de dados. Observou-se que a revisão do processo comercial, após o

mapeamento colaborou para melhorar a eficiência do time, uma vez que foi possível atender mais pessoas, em menos tempo e com menos atendentes.

A maioria dos cadastros vieram de mídias digitais e boa parte dos atendimentos foi realizada online, o que possibilita atender mais de uma pessoa ao mesmo tempo, considerando que o maior canal de atendimento foi a ferramenta de comunicação via mensagens WhatsApp, esses fatos contribuíram para a melhoria de eficiência do time.

Diante disso, percebeu-se que o mapeamento e revisão dos processos e o investimento em mídias digitais teve como resultado um processo comercial mais curto, com mais alcance e possibilitou uma eficiência maior no trabalho da equipe diretamente envolvida.

Entretanto, observou-se como ponto negativo, a queda na qualificação dos *leads*. Durante a comercialização do Residencial Pedra do Sol apenas 38,94% dos cadastros realizaram uma simulação, no Residencial Safira esse número foi de 80,41%. Porém, a porcentagem de pessoas que saíram da etapa de simulação para a etapa de reserva teve uma grande queda do Residencial Pedra do Sol para o Residencial Safira.

Como o processo comercial do Residencial não foi finalizado, até a elaboração desse trabalho, é possível que o número de reservas aumente e a comparação do funil não seja válida. Até o momento, o que se observa é que apesar do aumento do número de cadastros no Residencial Safira, uma porcentagem menor de pessoas está apta a finalizar a compra do imóvel.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido durante quase todo o processo comercial do Residencial Safira, a análise e comparação dos dados com o processo anterior ocorreu próximo ao fim da comercialização do Residencial Safira, desta forma, foi possível compreender os impactos das ações de reestruturação da área de vendas na equipe e na construtora.

Pode-se resumir a reestruturação da área em 3 pilares, sendo eles:

1. Mapeamento dos processos;
2. Implementação do *software* Bitrix24;
3. Orientação a dados;

Ao analisar o resultado do primeiro pilar de reestruturação, o mapeamento dos processos, percebe-se que o resultado foi positivo. Após realizar o mapeamento dos processos da área e revisá-lo para buscar uma otimização foi possível operacionalizar a venda do Residencial Safira com uma equipe 72,73% menor, as pessoas que não participaram do processo de vendas do Residencial Safira foram realocadas para outras áreas da empresa, o que gerou uma maior eficiência nos recursos humanos da construtora.

Com o mapeamento foi possível ter uma representação gráfica do fluxo operacional da área, o que permitiu realizar um processo de admissão de novas pessoas mais facilmente, uma vez que elas teriam acesso ao fluxograma para compreender suas atividades e o impacto delas na cadeia operacional.

Por fim, o mapeamento dos processos promoveu a revisão da descrição dos cargos do time de vendas, o que trouxe como resultado a definição de responsabilidades para cada pessoa, além disso, foi possível compreender quais habilidades e competências as vagas sem pessoas alocadas requerem, o que facilita o processo seletivo.

Em relação ao resultado do segundo pilar, a implementação do *software* do Bitrix24 conclui-se que foi um insucesso devido ao tempo necessário para programar a ferramenta, a mesma foi colocada para utilização após o início do processo comercial e ainda sim estava incompleta, portanto, a equipe de vendas não conseguiu se adaptar. Além disso, a mesma não esteve presente em todos os treinamentos para utilização. Dessa forma, a não implementação da ferramenta gerou um retrabalho na

coleta e atualização de informações para a equipe e uma adaptação da análise de dados.

Com esse insucesso, tirou-se alguns aprendizados. O primeiro foi a revisão da ferramenta, entendeu-se que o Bitrix24 é uma ferramenta voltada mais para a gestão de projetos do que para uma gestão comercial. Assim, estudou-se novas alternativas de *softwares*, sendo o *software* Hypnobox um dos cotados para a implantação, uma vez que o mesmo é uma ferramenta de acompanhamento de vendas e muito utilizado por outras construtoras.

Também se concluiu que todo processo de implementação de *software* precisa ser realizado com mais antecedência, possibilitando que a ferramenta esteja 100% estruturada antes do início do processo de vendas, para que o time comercial tenha tempo para se adaptar e participar de todos os treinamentos.

Os resultados do terceiro pilar foram os resultados mais explícitos. Anteriormente à execução do Residencial Safira, a Construtora Rio Branco não tinha uma cultura orientada a dados. Com a reestruturação da área definiu-se que todo cliente e atendimento deveria ser documentado em tempo real, também se definiu que os relatórios de performance seriam expostos a todo o time e a diretoria.

Com a orientação a dados, foi possível adaptar a planilha de acompanhamento para deixá-la mais completa e orientar o time a preencher e atualizar as informações diariamente. O impacto dessa ação foi o aumento no número de indicadores de performance e criação de uma rotina e *dashboard* de acompanhamento que possibilitaram desenhar planos de ação durante a comercialização para atingir a meta de vendas.

Conjuntamente, as ações de mapeamento dos processos e orientações a dados trouxeram um impacto muito positivo na área de vendas. Foi possível atingir mais pessoas e ter quase todos os imóveis encaminhados para o processo de reversa na metade do tempo e com uma equipe menor, o que mostra que o processo comercial se tornou mais eficiente.

Apesar da orientação a dados ter surtido efeitos durante a comercialização do Residencial Safira, observou-se que há diversas melhorias a serem implementadas. A primeira delas é em relação a integração do acompanhamento de vendas, realizada pelos atendentes, com os resultados das mídias digitais e com os dados do processo de financiamento do imóvel, permitindo uma visualização da jornada completa de um

*lead* até se tornar proprietário do imóvel. Espera-se que com a implementação de um novo *software* de vendas a coleta de dados seja mais robusta.

O grande impacto na construtora foi o alinhamento dos pilares de negócio. A etapa de comercialização do Residencial Pedra do Sol levou mais tempo para ser finalizada do que a etapa de construção do mesmo, o que gerou prejuízo ao fluxo de caixa da construtora, uma vez que a mesma depende da comercialização para executar a obra.

No cenário atual, a comercialização do Residencial Safira está alinhada com o processo de construção, assim, apesar do cenário de pandemia do COVID-19 a Construtora Rio Branco teve um desempenho financeiro mais saudável do que nos anos anteriores. Além disso, o alinhamento entre as etapas de negócio da construtora permite uma melhor previsibilidade nos cronogramas e nas receitas do negócio, possibilitando que o time de vendas sinalize ao time de projetos e construção a duração média do processo comercial e a expectativa de entrada de caixa na construtora.

Por fim, comparando os resultados e recursos do processo comercial do Residencial Safira com o Residencial Pedra do Sol é possível estimar um avanço na sustentabilidade financeira do negócio. Tanto devido ao fato da agilidade nas vendas possibilitar a arrecadação de recursos antes da finalização da construção do empreendimento, quanto ao fato do time Comercial do Residencial Safira performar melhores resultados com menos pessoas, possibilitando estimar uma economia de 621,76% na folha de pagamento da área Comercial.

Diante dos resultados positivos obtidos pela reestruturação da área, iniciou-se o mapeamento e a otimização de processos em outras áreas da Construtora Rio Branco.

Portanto, o autor acredita que a reestruturação da área de vendas teve um impacto positivo na construtora o qual é explicitamente representado pelos dados comerciais que foram mais eficientes em comparação com o último processo. Além disso, o autor acredita que um grande ganho da reestruturação foi o impacto na cultura da área, que promoveu a orientação a processos e eficiência, bem como um impacto na cultura da construtora, que se tornou mais orientada a dados e atualmente busca replicar o processo em outras áreas da companhia.

Por fim, destaca-se que o processo realizado na área de vendas não é finito, ou seja, periodicamente o mesmo deve passar por revisões. Os contextos de mundo e as tecnologias disponíveis evoluem constantemente, portanto, cabe a área de vendas, assim como a construtora, estar atenta às mudanças e promover a otimização dos processos e utilização de novas tecnologias para buscar eficiência e promover um crescimento saudável no negócio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

As 20 maiores construtoras do Brasil em 2013, segundo o ITC. Disponível em: <https://exame.com/negocios/as-20-maiores-construtoras-do-brasil-em-2013-segundo-o-itc/>. Acesso em 13/03/2021.

BISOGNO, S.; CALABRESE, A.; GASTALDI, M.; GHIRON, N. L. Combining modelling and simulation approaches: How to measure performance of business processes. *Business Process Management Journal*, v. 22, n. 1, p. 56–74, 2016.

CAMPOS, André LN. *Modelagem de Processos com BPMN 2ª edição*. Brasport, 2014.

Construtora Rio Branco. Disponível em: <https://www.construtorariobranco.com.br/>: Acesso em 10/30/2021

DA COSTA ALMEIDA, Lucas et al. BPMN e ferramentas da qualidade para melhoria de processos: um estudo de caso. *Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, v. 14, n. 4, p. 156, 2019.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesq. anual Ind. Constr.*, Rio de Janeiro, v. 28, p.1-35, 2018

O que é BPMN (Business Process Model and Notation) e como aplicar essa notação na Modelagem de Processos. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2017/02/o-que-e-bpmn-business-process-model-and-notation/>. Acesso em 13/03/2021

Painel do Coronavírus no Brasil. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 17/03/2021

Pesquisa Anual da Indústria da Construção – PAIC, Principais Resultados. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9018->

pesquisa-anual-da-industria-da-construcao.html?=&t=destaques. Acesso em 27/03/2021.

Ranking INTEC Brasil das 100 Maiores Construtoras do Brasil. Disponível em: <https://100maioresconstrutoras.com.br/>. Acesso em 13/03/2021.

Tabelas Salário-Mínimo. Disponível em: <http://www.fetapergs.org.br/index.php/2015-07-27-16-46-22/tabelas-salario-minimo>. Acesso em 16/05/2021.

WHITE, Stephen A. Introduction to BPMN. Ibm Cooperation, v. 2, n. 0, p. 0, 2004.

Anexo I – Fluxograma da campanha de vendas da Construtora Rio Branco

# Campanha de Vendas

Analista de Marketing

Designer

Diretor de Marketing

Financeiro

Equipe de Vendas

Estruturar a campanha  
*offline e online*

Estruturar e testar os  
canais de coleta e  
atendimento de leads  
(online e offline)

Elaborar copys para a  
campanha

Executar e aprimorar a  
campanha

Elaborar criativos da  
campanha

Aprimorar criativos para  
alimentar a campanha

Analisar a meta de  
vendas do período

Estabelecer as métricas  
de leads e atendimento

Estruturar orçamento e  
validar campanha

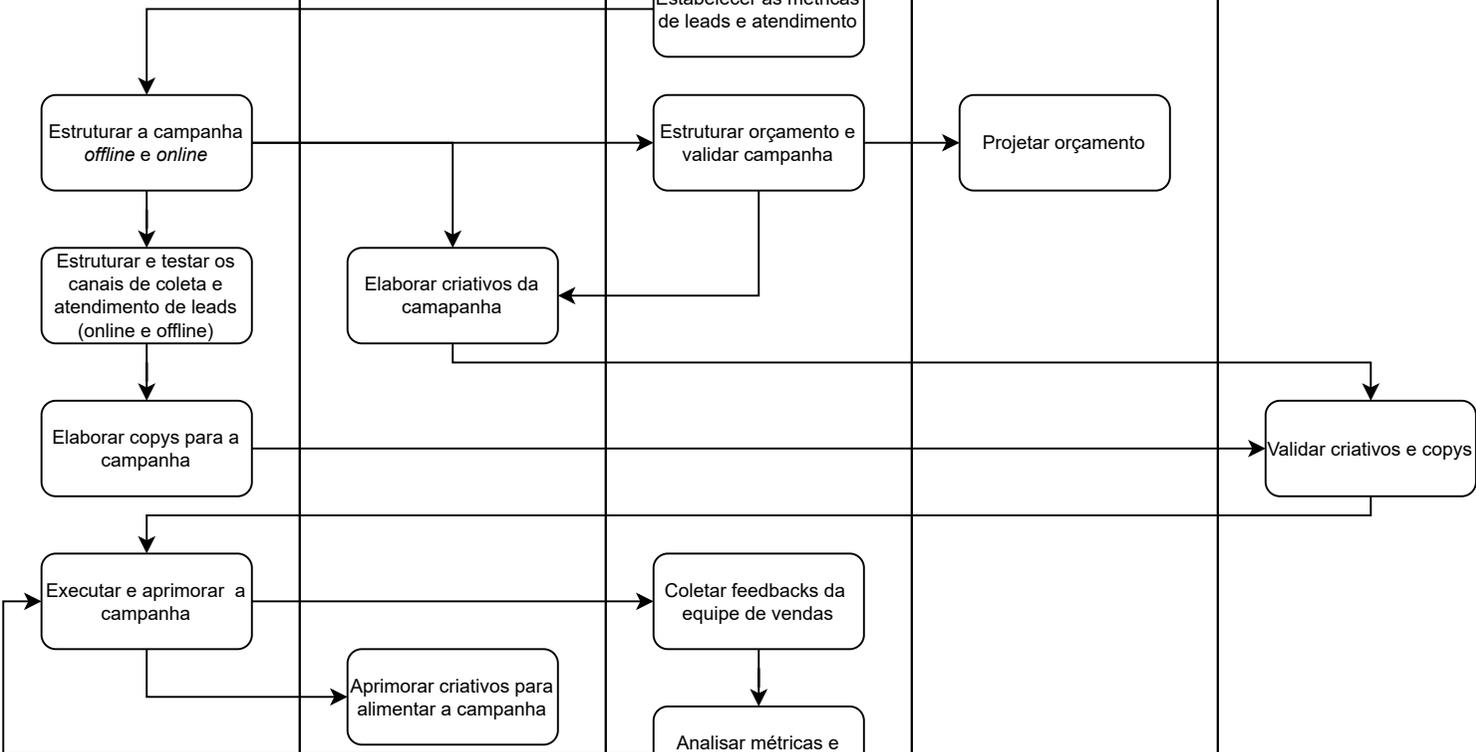
Coletar feedbacks da  
equipe de vendas

Analisar métricas e  
propor melhorias

Apresentar resultado  
para diretoria

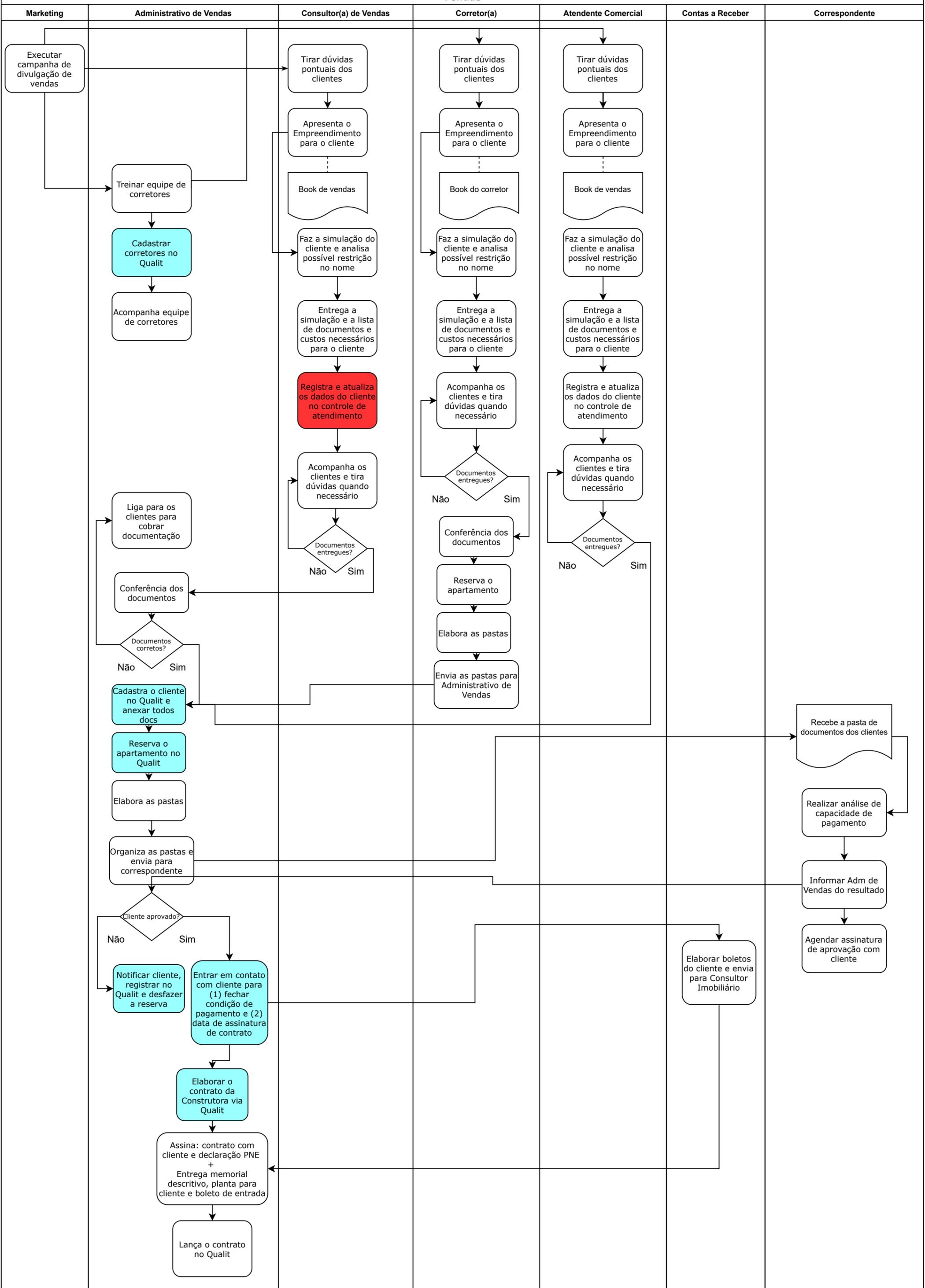
Projetar orçamento

Validar criativos e copys



Anexo II – Fluxograma do processo de vendas da Construtora Rio Branco

# Vendas



Anexo III – *Dashboard* de vendas do Residencial Safira

### PÁGINA 1: VISÃO GERAL

#### SUMÁRIO

[Página 1: Visão Geral](#)

[Página 2: Funil de Marketing](#)

[Página 3: Atendimentos](#)

[Página 4: Documentos e Reservas](#)

#### FILTROS

Selecionar período ▾

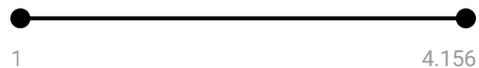
Atendente ▾

Cidade ▾

Canal ▾

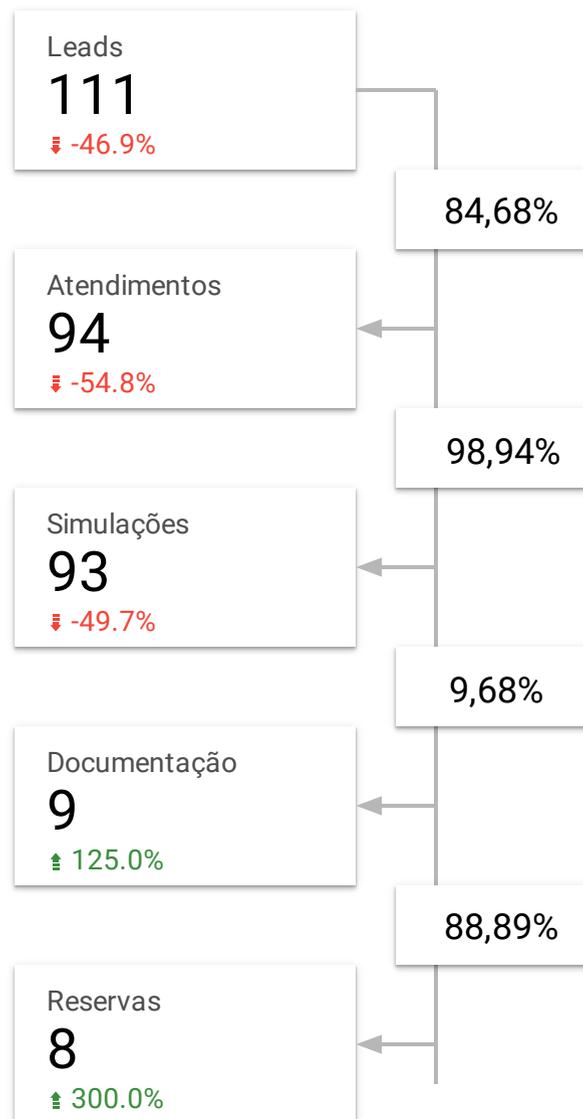
Local ▾

Número de cadastro

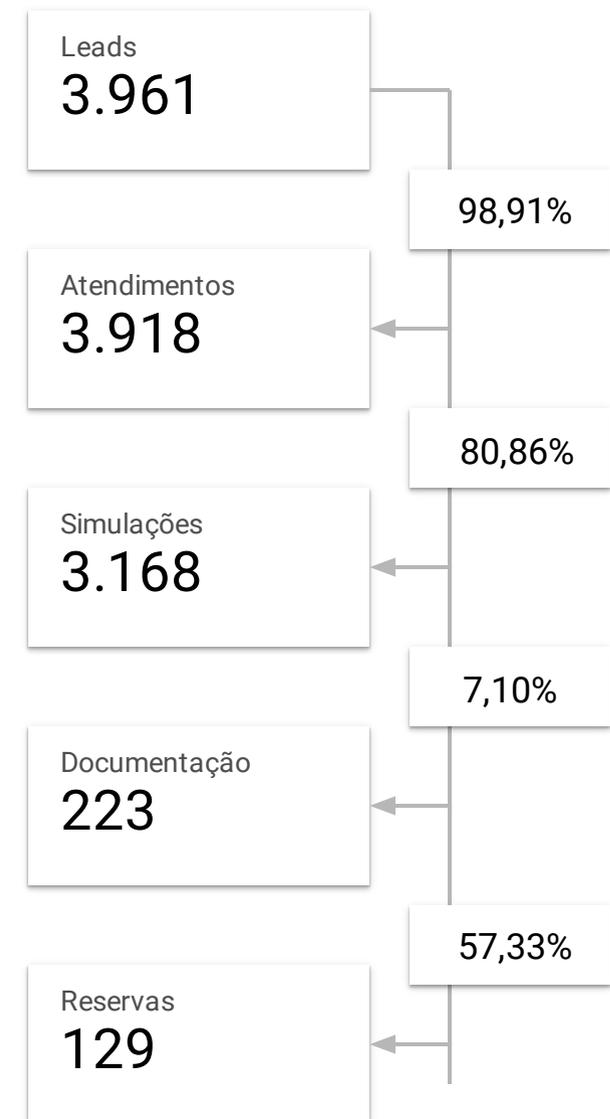


### FUNIL COMERCIAL

Visão mensal



Visão geral



### PÁGINA 2: FUNIL DE MARKETING

#### SUMÁRIO

[Página 1: Visão Geral](#)

[Página 2: Funil de Marketing](#)

[Página 3: Atendimentos](#)

[Página 4: Documentos e Reservas](#)

#### FILTROS

Selecionar período

Atendente

Cidade

Canal

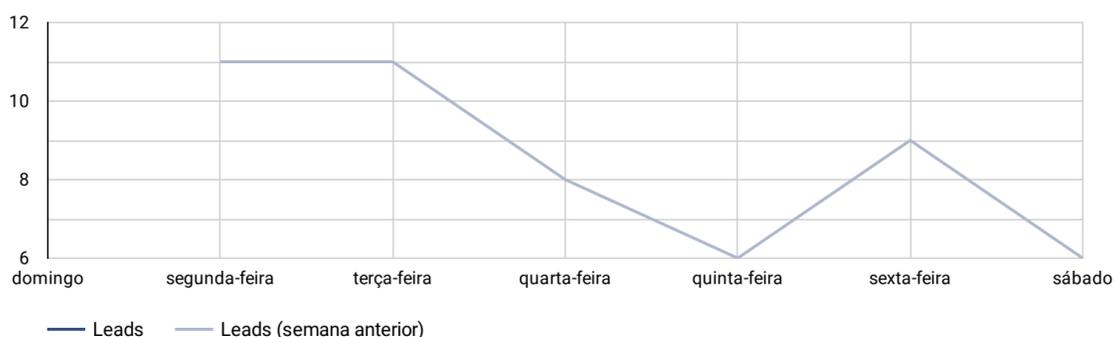
Local

Número de cadastro

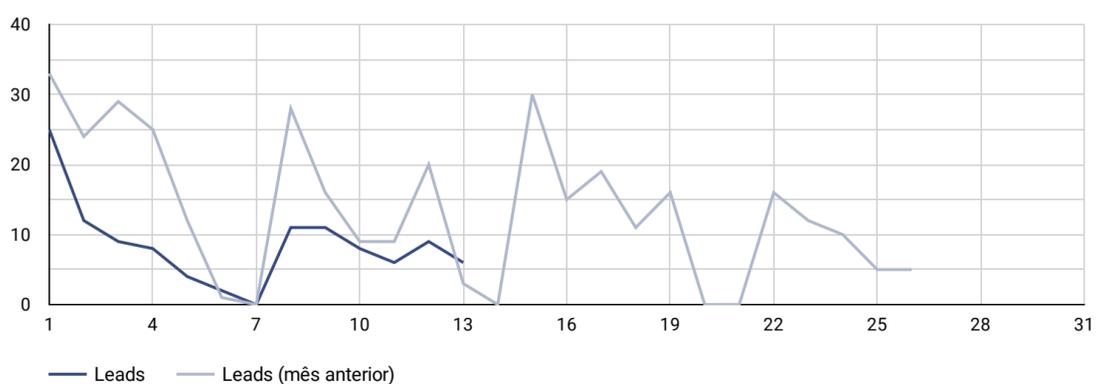
1  4.156

### EVOLUÇÃO DE LEADS

Semanal

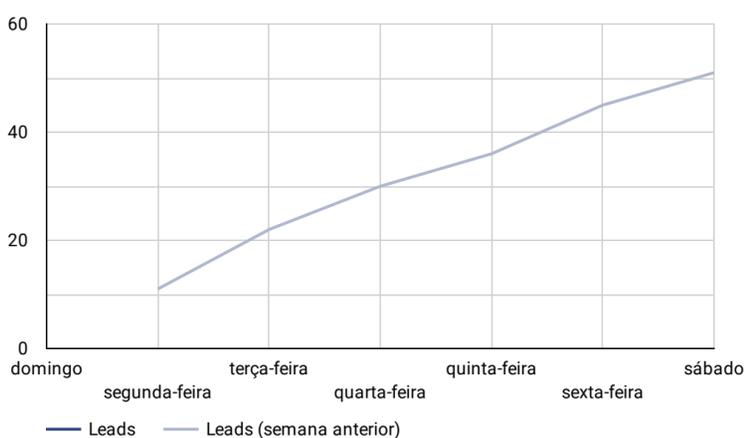


Mensal

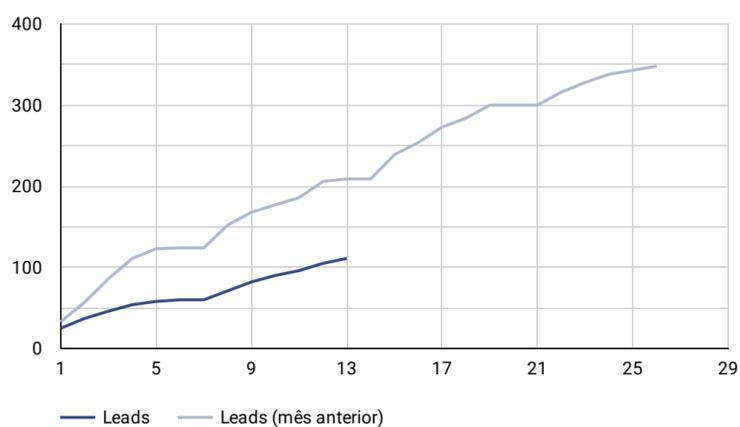


### DADOS ACUMULADOS

Semanal

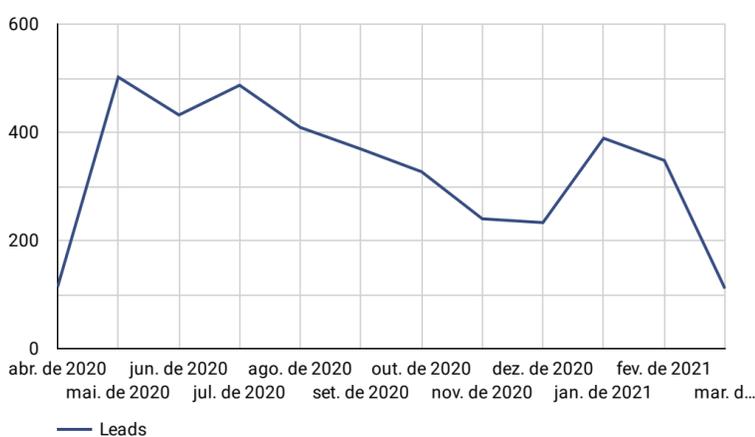


Mensal

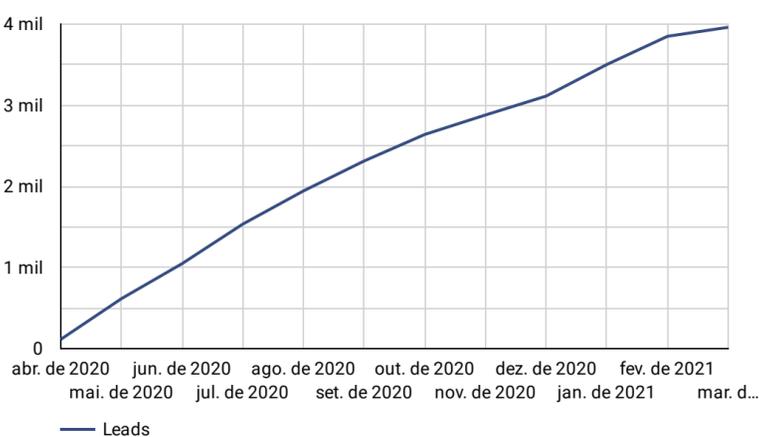


### EVOLUÇÃO GERAL

Dados unitários

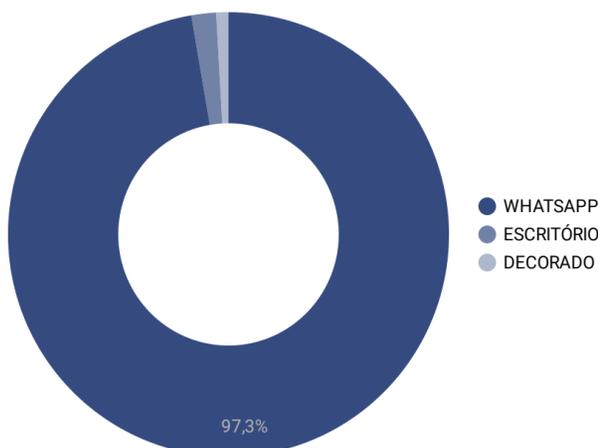


Dados acumulados

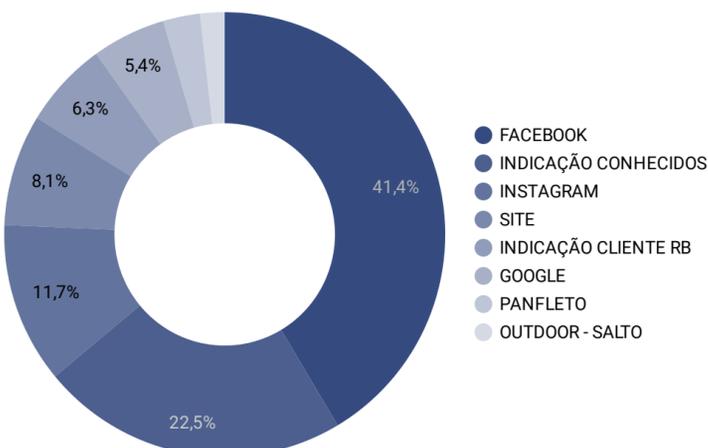


### CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Canais de Atendimento



Mídia



### PÁGINA 3: ATENDIMENTOS

#### SUMÁRIO

[Página 1: Visão Geral](#)

[Página 2: Funil de Marketing](#)

[Página 3: Atendimentos](#)

[Página 4: Documentos e Reservas](#)

#### FILTROS

Selecionar período ▾

Atendente ▾

Cidade ▾

Canal ▾

Local ▾

Número de cadastro

1

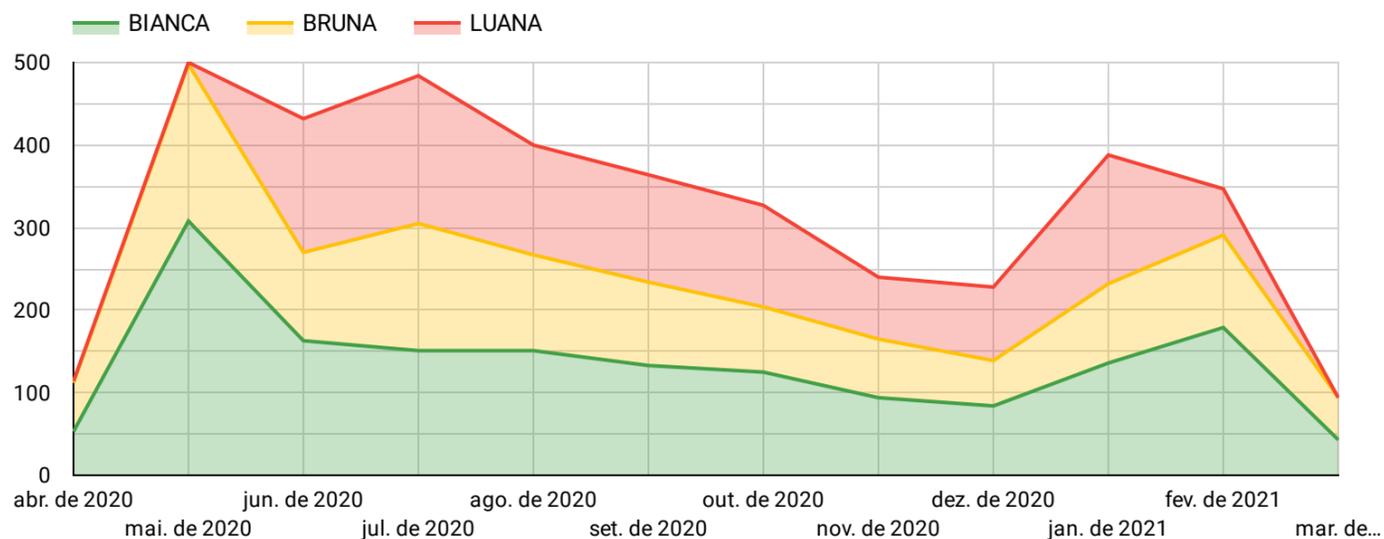
4.156

### RELAÇÃO DE ATENDIMENTOS E SIMULAÇÕES

Visão geral

Atendente ▾	Atendimentos	Simulações	% de Simu / Cadastro
BIANCA	1.620	1.298	0,79
BRUNA	1.191	981	0,81
LUANA	1.107	888	0,8
<b>Total geral</b>	<b>3.918</b>	<b>3.167</b>	<b>0,8</b>

1 - 3 / 3 < >



### RELAÇÃO DE ATENDIMENTO E SIMULAÇÕES

Atendimentos na semana

Atendente ▾	Atendimentos	% Δ	Simulações	% Δ	% de Simu / Cadastro	% Δ
Não há dados						

Atendimentos no mês

Atendente ▾	Atendimentos	% Δ	Simulações	% Δ	% de Simu / Cadastro	% Δ
BIANCA	43	-55.2% ↓	43	-46.9% ↓	0,84	1.0% ↑
BRUNA	51	-8.9% ↓	50	-3.8% ↓	0,83	-10.3% ↓
<b>Total geral</b>	<b>94</b>	<b>-54.8% ↓</b>	<b>93</b>	<b>-49.7% ↓</b>	<b>0,84</b>	<b>-5.3% ↓</b>

1 - 2 / 2 < >

### PÁGINA 4: DOCUMENTOS E RESERVAS

#### SUMÁRIO

[Página 1: Visão Geral](#)

[Página 2: Funil de Marketing](#)

[Página 3: Atendimentos](#)

[Página 4: Documentos e Reservas](#)

#### FILTROS

Selecionar período ▾

Atendente ▾

Cidade ▾

Canal ▾

Local ▾

Número de cadastro

1  4.156

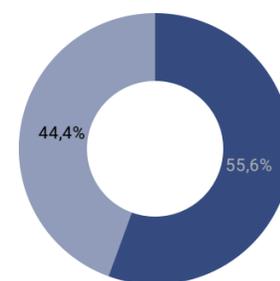
#### VISÃO MENSAL

Documentação no mês

Atendente ▾	Documentos	% Δ
BIANCA	4	0.0%
BRUNA	5	400.0% ↑

**Total geral** 9 **80.0% ↑**

1 - 2 / 2 < >



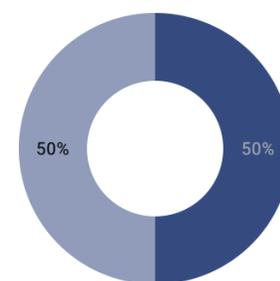
● BRUNA ● BIANCA

Reserva no mês

Atendente ▾	Reservas	% Δ
BIANCA	4	100.0% ↑
BRUNA	4	-

**Total geral** 8 **300.0% ↑**

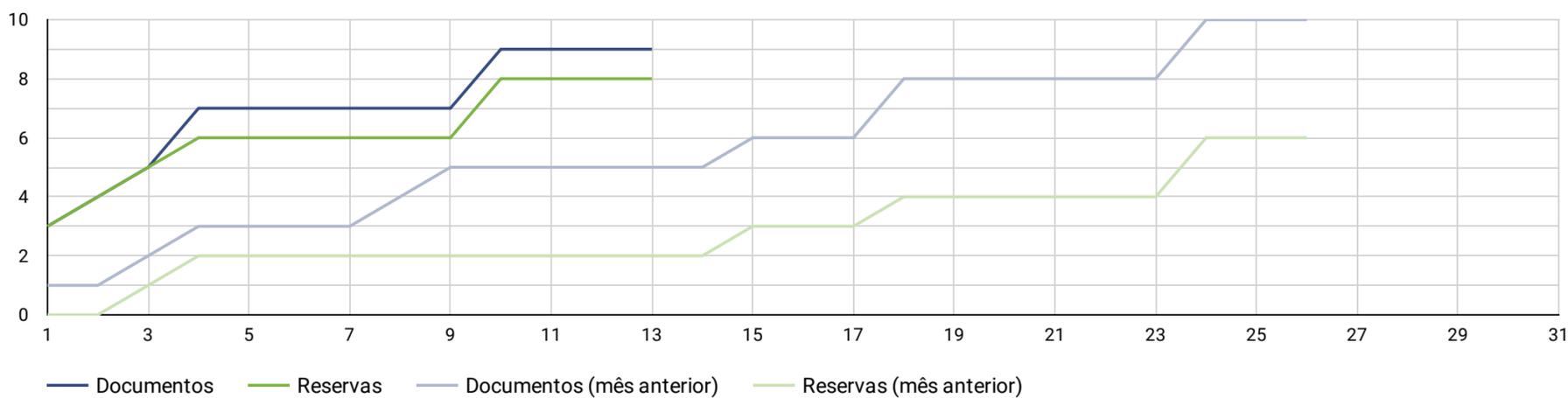
1 - 2 / 2 < >



● BRUNA ● BIANCA

#### VISÃO ACUMULADA

Mensal



Geral

