UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EUNICE OSMARA DÍAZ AGRAMONTE

OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE POSVENDA DA DIVISÃO LATAM DA EMPRESA AGROSEARCH POR MEIO DA CRIAÇÃO DE UM FLUXOGRAMA DE PROCESSO

CURITIBA

2023

EUNICE OSMARA DÍAZ AGRAMONTE

OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE POSVENDA DA DIVISÃO LATAM DA EMPRESA AGROSEARCH POR MEIO DA CRIAÇÃO DE UM FLUXOGRAMA DE PROCESSO

TCC apresentada ao curso de Pós-Graduação em MBA Gestão de operações, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Operações.

Orientador: Dr.Gustavo Valentim Loch

Coorientador: Dr. Islan de Castro Gomes

CURITIBA

2023

Este TCC está dedicado a Deus, por ser minha inspiração, meu guia e por me dar forças para continuar neste processo de aperfeiçoamento pessoal e profissional.

Com muito amor aos meus pais, que me ajudaram a formar bons hábitos e valores, os quais me ajudaram a progredir em tempos difíceis.

Por fim, quero dedicar esta tese a todos os meus amigos, por me apoiarem quando mais precisei, por me ajudarem nos momentos difíceis e pelo amor que me dão todos os dias.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e à minha irmã, que sempre me deram o seu apoio incondicional para conseguir concretizar todos os meus objetivos pessoais e académicos, sendo o motor que impulsiona os meus sonhos e esperanças.

À Universidade Federal do Paraná, e a todos os professores que influenciaram minha formação profissional com seus ensinamentos e experiências, obrigado por compartilhar seu conhecimento para me preparar para um futuro competitivo.

Ao professor Gustavo, pela orientação e apoio na realização deste trabalho.

Um agradecimento especial à empresa AGROSERCH que me abriu as portas para obter as informações necessárias para o desenvolvimento desta investigação.

A vantagem competitiva não pode ser entendida considerando uma empresa como um todo; ela deriva de muitas atividades distintas que uma empresa realiza no design, produção, marketing, entrega e suporte de seu produto. (Michael Porter, 1991).

RESUMO

O setor de serviços no Agro tem ganhado cada vez mais relevância dentro da economia brasileira. Devido a esta importância, as empresas se encontram recorrentemente buscando melhorar e otimizar seus processos, tornando-se mais competitivas, focando seus esforços no core business e contratando empresas especializadas para aquisição de talentos estratégicos importantes para elas. Neste contexto, este trabalho tem como objetivo otimizar o processo de pós-venda de uma empresa de consultoria em recrutamento e seleção especializada no agronegócio, visando à melhoria de seus processos por meio de uma análise e elaboração de um fluxograma para agregação de valor ao seu serviço e melhorar a fidelização de seus clientes atuais. Realizou-se o diagnóstico inicial da empresa, prosseguindo-se com o estudo de seu processo de prestação de serviços de consultoria, identificação das causas-raiz dos problemas e construção dos mapas de fluxo (atual e futuro). Por meio das análises realizadas, foi possível identificar os pontos críticos do processo e propor melhorias.

ABSTRACT

The service sector in agribusiness has been gaining increasing relevance within the Brazilian economy. Due to this importance, companies are constantly seeking to improve and optimize their processes, making them more competitive by focusing their efforts on their core business and hiring specialized firms to acquire strategic talent. In this context, this study aims to optimize the post-sales process of a consulting firm specializing in recruitment and selection for agribusiness. The goal is to enhance its processes through analysis and the development of a flowchart to add value to its services and improve customer retention. An initial diagnosis of the company was conducted, followed by a study of its consulting service delivery process, identification of root causes of problems, and construction of current and future flow maps. Through these analyses, it was possible to identify critical points in the process and propose improvements.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Procesos Recrutamento Latam Agrosearch 23
FIGURA 2– Mapa De Procesos Atual Latam Agrosearch 25
FIGURA 3 – Diagrama de Ishikawa para alta frequência de reprocesso 26
FIGURA 4 – Mapa De Procesos Atual AGROSearch Latam 30

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Contratações e Reprocessos 20
GRÁFICO 2 – Motivos de Reprocessos 21
GRÁFICO 3 – Reprocessos Cancelados 21
GRÁFICO 4 – Motivos de Cancelamento 22
GRÁFICO 5 – Avaliação do Serviço 27

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Indicadores de desempenho caracterizados 28
TABELA 2 – Indicadores de desempenho 29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO 11
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA 11
1.3 QUESTÃO DE PESQUISA 11
1.4 HIPÓTESES PRÉVIAS 12
1.5 JUSTIFICATIVA 12
1.6 OBJETIVOS 13
1.6.1 Objetivo Geral 13
1.6.2 Objetivos Específicos 13
1.7 METODOLOGIA 13
2 REVISÃO DA LITERATURA 14
2.1 CONCEITOS DE MARKETING 14
2.2 MARKETING RELACIONAL 15
2.3 FIDELIZAÇÃO DO CLIENTES 15
2.4 BRANDING 16
2.5 SERVIÇOS PÓS-VENDA 16
2.6 VANTAGEM COMPETITIVA 17
2.6 GESTÃO DO PROCESSO 18
2.7 GRÁFICO DE FLUXO 18
3 MATERIAL E MÉTODOS 19
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 19
4.1 IDENTIFICAÇÃO DO CENÁRIO ATUAL 20
4.2 IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO DE CONSULTORIA DE AGROSEARCH 23
4.3 ANÁLISES DO PROBLEMA 26
4.4 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS 26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 31
6 REFERÊNCIAS 32
7 ANEXOS 35
7.1 APÊNDICE 1 – RELATORIO DE ALINHAMENTO 35
7.2 APÊNDICE 2 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO 37

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Conforme Silva e Oliveira (2021), hoje em dia um dos ativos mais importantes numa empresa são os colaboradores já que isso permite ter bons resultados financeiros. Devido a essa importância a competência por assegurar ter os melhores recursos humanos dentro de uma companhia se fez cada vez mais relevante. Dentro disso setores como o Agro precisam colaboradores cada vez mais especializados com um perfil específico, é assim que pequenas e grandes empresas recorrem a consultorias especializadas em recrutamento e seleção como Agrosearch Latam.

Empresas como Agrosearch tem como objetivo principal encontrar o perfil exato para atender a necessidade do seu cliente, sendo muito importante entender que a satisfação do cliente é relevante para poder abrir outros processos ou perder definitivamente o cliente e assim futuros serviços.

A Pós-Venda é a última fase de todo o processo de venda e pode ser um conjunto de serviços, procedimentos, pessoas e instalações dentro de uma organização que consiste em todos os esforços após a venda para satisfazer o cliente.

E sua importância radica no objetivo que tem, garantir a satisfação do cliente e criar um vínculo ou relação a longo prazo, e assim facilitar o acompanhamento de futuras vendas cruzadas, por meio da correta “alimentação” do sistema de informação com os dados obtidos dos clientes. Nesta etapa a empresa pode ter uma retroalimentação positiva, conseguindo identificar qual de seus processos precisam maior atenção.

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

A AGROSearch teve um crescimento exponencial desde 2021 e conseguiu criar uma divisão e expandir suas operações no mercado latino-americano. No entanto, esse crescimento trouxe consigo vários desafios que precisariam ser atendidos. Foram acionados alertas de clientes que começaram a ter experiências negativas em relação à qualidade e atrasos nos processos seletivos.

1.3 QUESTÃO DE PESQUISA

A criação de um fluxograma de processos, otimizará o processo de pós-venda da divisão latam?

1.4 HIPÓTESES PRÉVIAS

A criação de um fluxograma de processo ajudará a organizar cada uma das etapas da cadeia de valor da divisão Latam de AGROSearch, portanto, esta organização mostrará quais são as deficiências que envolvem os principais problemas de pós-venda, e desta forma conseguir estabelecer planos de ação para otimizar os processos identificados.

1.5 JUSTIFICATIVA

Atualmente, a empresa não possui um gestor dedicado à área de pós-venda e, no curto período em que está no mercado, já enfrentou desafios que podem impactar negativamente a AGROSearch Latam. O desenvolvimento de um projeto de pesquisa voltado para o pós-venda é, portanto, essencial para garantir a continuidade dos seus objetivos estratégicos de posicionamento no mercado latino-americano. Sendo a AGROSearch Latam uma consultoria do setor de serviços, a gestão eficaz do pós-venda torna-se um diferencial competitivo fundamental, conforme apontam diversos autores.

Conforme Kotler e Keller (2012) destacam que a satisfação do cliente e a fidelização são fatores críticos para o sucesso de empresas que atuam com serviços, pois influenciam diretamente a reputação da marca e sua sustentabilidade no longo prazo. Martins (2006, p. 6) reforça essa visão ao afirmar que "um conjunto de ações ligadas à administração das marcas impacta diretamente a percepção do consumidor e sua lealdade". Dessa forma, a adoção de estratégias estruturadas de pós-venda contribui para a construção de uma identidade de marca sólida e confiável.

Além disso, o marketing desempenha um papel essencial na gestão de marcas, pois envolve a identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais (KOTLER; KELLER, 2012). Azevedo (2012) complementa essa visão ao afirmar que "o branding vai além de um simples logotipo ou identidade visual, sendo um processo contínuo de fortalecimento da imagem da marca na mente do consumidor". Já Keller (2008, p. 140) enfatiza que "uma gestão eficiente do branding contribui para criar associações positivas e duradouras entre consumidores e marcas, promovendo lealdade e diferenciação no mercado".

Diante disso, é possível concluir que as empresas devem estar em constante busca pela identificação das necessidades e desejos de seus clientes, desenvolvendo

alternativas inovadoras que garantam sua sustentabilidade e a fidelização do público ao longo do tempo. No caso da AGROSearch Latam, a implementação de um projeto de pós-venda estruturado contribuirá diretamente para fortalecer a marca no mercado latino-americano, consolidando sua posição como referência no setor de consultoria agropecuária.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo Geral

Propor melhoras para o processo de pós-venda da divisão latam AGROSearch

1.6.2 Objetivos Específicos

A. Estruturar um fluxograma inicial de processos da divisão latam
B. Analisar o processo da cadeia de valor atual
C. Identificar os pontos críticos cadeia de valor da divisão latam
D. Criar pontos de controle ou pre/processos para garantir o correto funcionamento dos pontos críticos.

1.7 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota a abordagem da pesquisa-ação, um método de investigação social de base empírica que busca compreender e intervir em problemas coletivos, promovendo a participação ativa dos envolvidos no processo. Segundo Thiollent (2022, p. 16), a pesquisa-ação "é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, na qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo".

Dessa forma, este estudo alia a teoria à prática para aprimorar os processos da cadeia de valor da empresa, identificando fragilidades operacionais por meio de uma análise crítica das práticas atuais. A metodologia adotada possibilita um diagnóstico detalhado dos desafios enfrentados, permitindo a proposição de soluções embasadas para o desenvolvimento de um fluxograma operacional otimizado. Como destaca Gil (2019, p. 43), a pesquisa-ação "envolve um ciclo contínuo de

planejamento, ação e avaliação, possibilitando ajustes progressivos ao longo do estudo".

Para atingir esses objetivos, serão utilizadas técnicas qualitativas, como entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores da empresa, além da análise documental dos registros internos. A partir dos dados coletados, será estruturado um plano de ação que permitirá a implementação de melhorias nos processos operacionais, contribuindo para a eficiência da organização e sua posição no mercado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O desenvolvimento do presente trabalho é realizado com base em conceitos do marketing, marketing relacional, fidelização do cliente, branding, pós-venda no segmento de serviços e vantagem competitiva, gerenciamento de processos e fluxograma. Desta forma, o presente capítulo apresenta a fundamentação da literatura nos pontos citados.

2.1 CONCEITOS DE MARKETING

O marketing é uma área essencial para o sucesso empresarial, especialmente em mercados competitivos. Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing pode ser definido como a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um público-alvo de maneira lucrativa. Assim, ele vai além da publicidade, abrangendo estratégias que visam construir relacionamentos duradouros com os clientes e garantir a sustentabilidade do negócio.

No contexto histórico, Cabreira (2015) aponta que o marketing surgiu nos Estados Unidos após a Segunda Guerra Mundial, impulsionado pelo desenvolvimento industrial. No Brasil, sua consolidação ocorreu a partir da década de 1950, influenciada por fatores como a expansão dos meios de comunicação e a criação de cursos especializados em administração e marketing.

Ainda de acordo com Kotler e Armstrong (2017), o marketing moderno busca criar valor para os clientes e, simultaneamente, capturar valor para a empresa, evidenciando o caráter relacional e de troca mútua das práticas mercadológicas.

2.2 MARKETING RELACIONAL

O marketing relacional é caracterizado pela ênfase na retenção de clientes por meio de estratégias de relacionamento contínuo. Para Berry (2004), o marketing de relacionamento visa estabelecer, manter e fortalecer relações com os clientes, com foco na personalização, no atendimento e na confiança.

Christopher, Payne e Ballantyne (1994) destacam que esse tipo de marketing envolve elevado nível de contato com o cliente, visão de longo prazo e forte preocupação com a qualidade. Diferente do marketing transacional, o relacional busca gerar experiências valiosas e únicas para cada cliente, exigindo uma mudança na abordagem tradicional centrada no produto para uma orientação voltada ao cliente.

2.3 FIDELIZAÇÃO DO CLIENTES

A fidelização de clientes é essencial para o crescimento sustentável das empresas, sendo especialmente estratégica no contexto de mercados empresariais (B2B). Diferente das relações de consumo tradicionais, as transações B2B envolvem processos mais complexos, relacionamentos de longo prazo e maior dependência entre as partes. Por isso, é necessário um foco especial na gestão do relacionamento com o cliente após a venda, visando a continuidade da parceria comercial e a geração de valor mútuo. Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing relacional em ambientes B2B busca construir vínculos duradouros com os clientes por meio de um serviço consistente, confiável e personalizado, contribuindo diretamente para sua fidelização.

De acordo com Grönroos (2004), os mercados B2B são caracterizados por relacionamentos que vão além da simples troca comercial, envolvendo comprometimento, confiança e colaboração entre as empresas. Isso demanda abordagens estratégicas no pós-venda que assegurem a entrega contínua de valor, justificando a escolha por soluções mais robustas de relacionamento, como o customer success.

Nesse sentido, a abordagem de customer success tem se consolidado como uma estratégia essencial no processo de fidelização. O conceito baseia-se na ideia de que a empresa deve atuar proativamente para garantir que o cliente alcance os resultados esperados com o produto ou serviço adquirido. Como afirma O'Hara (2016), o customer success não se limita ao suporte técnico ou atendimento tradicional; ele é uma função estratégica que visa criar um vínculo contínuo e benéfico para ambas as partes. Nas palavras do autor, "customer success é sobre garantir que

o cliente obtenha valor ao longo do tempo, e não apenas resolver seus problemas imediatos" O'Hara (2016, p. 23).

Além disso, a percepção de valor por parte do cliente é determinante para sua retenção. Kumar e Shah (2004) destacam que a fidelização está diretamente associada aos benefícios percebidos ao longo da relação, e não apenas ao momento da venda. Assim, práticas de customer success contribuem significativamente para aumentar o valor de vida útil do cliente (Customer Lifetime Value – CLV), promovendo não apenas a retenção, mas também a transformação de clientes em promotores ativos da marca.

2.4 BRANDING

Kotler (2007) define marca como um conjunto de percepções e sentimentos que os consumidores têm sobre um produto ou serviço. O branding, por sua vez, é a prática de gerenciar esses elementos para criar diferenciação no mercado.

Em empresas de serviços, como é o caso da AGROSearch, o branding exige estratégias de comunicação eficazes para explicar o valor intangível oferecido. A marca no ambiente B2B é um importante redutor de riscos e incertezas, fornecendo sinais de qualidade e confiabilidade que facilitam a tomada de decisão dos compradores organizacionais (LINDGREEN; VANHAMME; BECKENHAM, 2008).

Ulaga e Eggert (2005) postulam que a lealdade no B2B é construída através de relacionamentos duradouros baseados em confiança, compromisso e valor percebido ao longo do tempo.

2.5 SERVIÇOS PÓS-VENDA

O serviço pós-venda representa uma dimensão estratégica fundamental para a fidelização em empresas prestadoras de serviço, especialmente em contextos B2B, nos quais o relacionamento contínuo e de longo prazo com o cliente é determinante para o sucesso comercial. Kotler e Keller (2006) ressaltam que, embora muitas organizações direcionem investimentos consideráveis para a captação de novos clientes, é no acompanhamento pós-venda que se encontram oportunidades mais econômicas e eficazes de geração de valor e retenção.

No mercado B2B, esse acompanhamento é ainda mais relevante, uma vez que os clientes tendem a consumir serviços de forma recorrente e com maior exigência quanto à qualidade e à consistência da entrega. Conforme apontam Ulaga

e Eggert (2005), a percepção de valor do cliente B2B está diretamente relacionada à manutenção do relacionamento e à capacidade do fornecedor em agregar benefícios tangíveis ao longo do tempo.

Segundo Choudhury (2019) o acompanhamento pós-venda não apenas facilita o retorno dos clientes, mas também contribui significativamente para a melhoria da experiência do cliente e o aumento da satisfação. Em mercados competitivos, estabelecer protocolos claros de pós-venda é crucial para garantir a continuidade do relacionamento com o cliente, evitando a perda por insatisfação.

Além disso, a incorporação de práticas de customer success tem se consolidado como uma abordagem complementar ao pós-venda tradicional. De acordo o Mehta, Steinman e Murphy (2016) essa abordagem visa antecipar as necessidades do cliente, promover o uso efetivo do serviço e garantir que os resultados esperados sejam alcançados, reforçando o vínculo comercial e aumentando a probabilidade de renovações contratuais.

2.6 VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva é um conceito central para qualquer empresa que deseja se destacar no mercado, principalmente em contextos de alta concorrência, como é o caso da AGROSearch no setor de serviços B2B. Porter (1980) argumenta que a vantagem competitiva está relacionada à capacidade da empresa de gerar valor para o cliente a um custo inferior ou oferecer benefícios diferenciados que justifiquem um preço superior. As três estratégias genéricas propostas por Porter — liderança em custos, diferenciação e enfoque — são caminhos tradicionais para alcançar esse objetivo.

No entanto, a AGROSearch, por ser uma empresa prestadora de serviços, pode se beneficiar mais de uma estratégia de diferenciação, oferecendo soluções específicas e de alto valor para seus clientes, em vez de apenas competir por custos. Choudhury (2019), para alcançar essa diferenciação, a empresa precisa desenvolver capacidades únicas, como um atendimento pós-venda altamente eficiente e um acompanhamento contínuo do cliente, que contribuem para uma percepção de valor e fidelização ao longo do tempo.

Além disso, a construção de uma vantagem competitiva sustentável exige características únicas e difíceis de serem copiadas, como a oferta de serviços personalizados e o estabelecimento de relações de confiança com os clientes. Para

empresas como a AGROSearch, que atuam no setor B2B, essas características podem ser amplificadas através da utilização estratégica de dados e do feedback contínuo dos clientes, permitindo um ajuste rápido às suas necessidades e expectativas. Segundo Ulaga e Eggert (2005), a percepção de valor do cliente B2B está fortemente relacionada à confiança no fornecedor e à continuidade do relacionamento comercial.

Ademais, as redes sociais e o uso inteligente de dados desempenham um papel crucial na criação e manutenção da vantagem competitiva. O monitoramento de interações em plataformas digitais e a análise de dados comportamentais podem oferecer insights valiosos sobre as necessidades dos clientes e o desempenho do serviço, permitindo à AGROSearch ajustar sua oferta de maneira proativa e manter um relacionamento estreito com os clientes, o que fortalece sua posição competitiva no mercado (MEHTA; STEINMAN; MURPHY, 2016).

2.7 GESTÃO DO PROCESSO

A gestão de processos organizacionais visa garantir que as atividades de uma empresa estejam alinhadas de forma coerente aos seus objetivos estratégicos. Segundo Gonçalves (2012), essa abordagem permite visualizar a organização como um conjunto de processos interligados, promovendo a integração entre departamentos, o controle operacional e a melhoria contínua.

Essa visão orientada por processos exige o envolvimento transversal das áreas, facilitando a identificação de falhas e a proposição de melhorias em toda a cadeia de valor. Com isso, contribui-se para o aumento da produtividade, da eficiência e da qualidade dos serviços, impactando diretamente a satisfação do cliente e a competitividade da organização.

2.8 GRÁFICO DE FLUXO

O fluxograma é uma ferramenta visual que representa a sequência lógica das operações que compõem um processo. Conforme Gómez (1997), ele permite compreender, de forma estruturada, as etapas de um procedimento, facilitando a identificação de gargalos e oportunidades de melhoria.

Chiavenato (1993) ressalta que o fluxograma ajuda a mapear os responsáveis e as áreas envolvidas, tornando-se um recurso estratégico para o crescimento

organizacional. Sua utilização deve ser contínua, como parte de um ciclo de melhoria, refletindo a evolução dos processos da empresa.

3 MATERIAL E MÉTODOS

A presente pesquisa foi conduzida em uma empresa de consultoria especializada em recrutamento e seleção de profissionais com experiência nas áreas comercial e/ou técnica do agronegócio. Diante do crescimento acelerado da operação, a empresa estruturou uma nova divisão para atender especificamente o mercado latino-americano, a AGROSearch Latam.

A metodologia adotada seguiu os princípios da pesquisa-ação, com o objetivo de obter uma visão completa e sistêmica do processo de pós-venda, identificando as atividades que agregam valor ao cliente e aquelas que representam desperdícios ou retrabalhos. Para isso, foi necessário mapear o funcionamento atual do processo com base em dados empíricos e observação direta.

Na primeira etapa, foram coletadas informações sobre o desempenho da operação no período mais recente de atuação da AGROSearch LATAM, com foco na mensuração do índice de reprocesso. A partir da constatação de um percentual elevado, foram realizadas reuniões com o principal headhunter responsável pela operação LATAM, a fim de facilitar a visualização detalhada de cada etapa do processo.

Com base no entendimento conjunto, foram estruturadas sessões adicionais para apresentação das primeiras impressões e validação dos dados. Em seguida, elaborou-se o fluxograma do processo atual, permitindo identificar os principais gargalos operacionais.

Para aprofundar a análise das causas do problema identificado, construiu-se um diagrama de Ishikawa, que possibilitou visualizar os pontos críticos do processo. Por fim, foi desenvolvido um mapa de fluxo de valor (Value Stream Mapping – VSM) com base nas melhorias propostas, incorporando ferramentas e práticas voltadas à eliminação de ineficiências e à geração de valor no atendimento ao cliente.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo analisou a situação atual de processos da divisão de LATAM de uma empresa de consultoria em recrutamento e seleção especializada nos

agronegócios, devido ao alto nível de reprocesso que podem a sua vez gerar um nível alto de insatisfação de clientes.

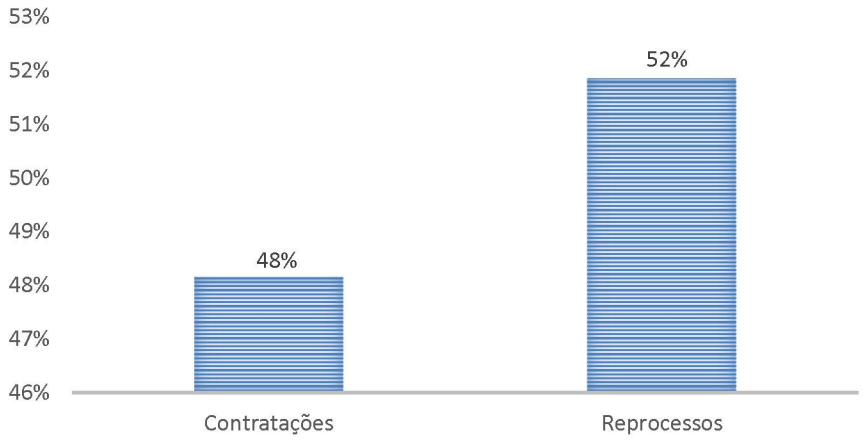
Após o levantamento de informações e realizada a análises do problema citado se constatou que não existia uma visão global das atividades que permita identificar os processos críticos que geram valor ou que possam afetar o correto desenvolvimento dos processos subsequentes.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DO CENÁRIO ATUAL

A identificação da situação atual da empresa Agrosearch foi baseada em análises do levantamento de informação de resultados do período 2022.

No GRAFICO 1, podemos observar que de todos os projetos encerrados no período, em 48% deles as contratações foram feitas na primeira entrega dos perfis e para os 52% restantes foi necessário passar para o reprocesso do projeto. Isso mostra que os perfis apresentados para o cliente não cumpriram com todas as características que em um princípio foram levantadas na reunião de alinhamento.

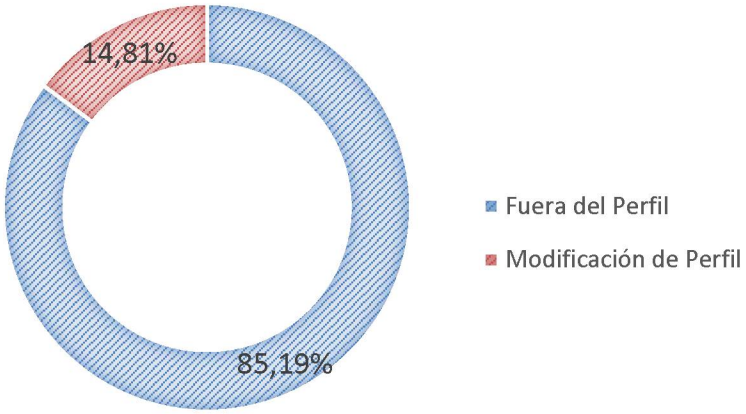
GRÁFICO 1 – Contratações e Reprocessos



Fonte: A autora (2023)

Isto pode ser também evidenciado no seguinte GRÁFICO 2, que destaca o principal motivo de reprocesso de projeto que como sendo que os candidatos apresentados estavam fora do perfil.

GRÁFICO 2 – Motivos de Reprocessos

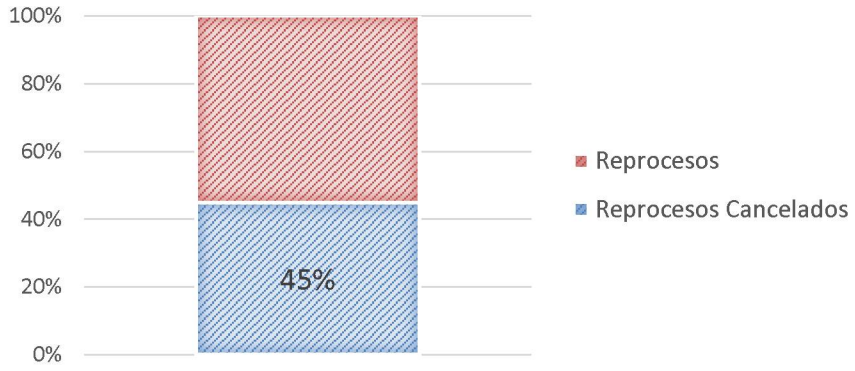


Fonte: A autora (2023)

Como pode-se ver no GRÁFICO 2, de todo o universo dos reprocesso, o principal motivo é porque os perfis apresentados não atendem às necessidades do cargo. Isso pode ocorrer por diversos motivos, como não possuir experiência suficiente em determinada área, conhecimento técnico e/ou região de atuação. Porém, existe fatores de outras naturezas (14,81%) como a modificação do perfil em meio do projeto.

O alto nível de processos por sua vez gera uma porcentagem alta de cancelamentos, uma vez que que o contrato inicial estabelece o compromisso de entregar a Short list em 30 dias e muitos clientes não estão dispostos a aguardar tempo adicional.

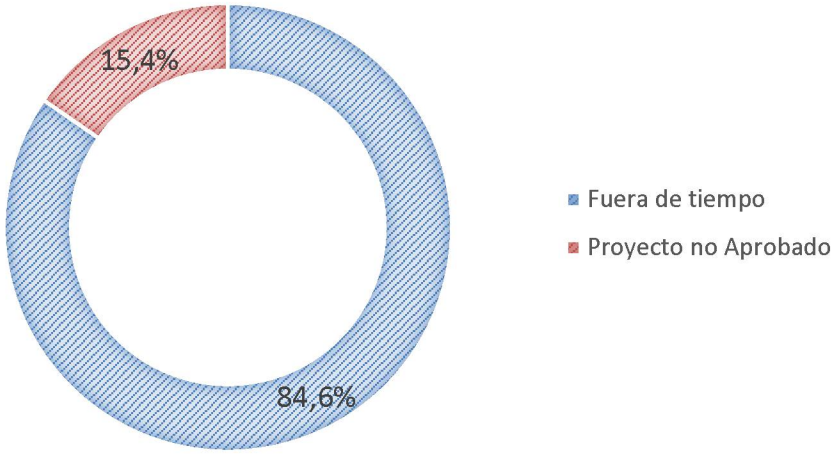
GRÁFICO 3 – Reprocessos Cancelados



Fonte: A autora (2023)

O GRÁFICO 3 mostra a porcentagem dos reprocessos que foram cancelados. Observa-se que 45% de todos os retrabalhos dos projetos foram cancelados. Assim, pode-se interpretar que os clientes, não estão satisfeitos com a primeira entrega dos perfis, e decidem cancelar o projeto porque não aceitam aguardar mais tempo. Isto pode também ser evidenciado no GRÁFICO 4, o qual mostra que o principal motivo de cancelamento (84,62%) é porque os clientes decidem não continuar aguardando o reprocesso, e preferem buscar alternativas diferentes para cobrir a vaga por conta deles. Porém, também existe motivos de cancelamento por assuntos internos dos clientes como mudanças na estratégia ou decisão de alta diretoria (15,4%).

GRÁFICO 4 – Motivos de Cancelamento



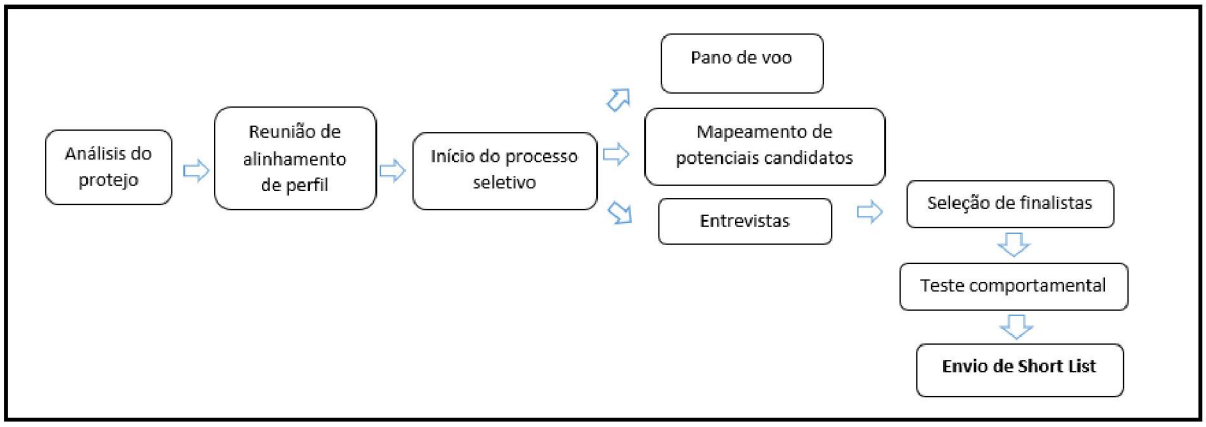
Fonte: A autora (2023)

Após realizada a análise dos problemas citados, constatou-se, de forma geral, que existem pontos críticos dentro do processo que não estão sendo controlados eficientemente pela empresa, gerando problemas consequentes, que tem a ver diretamente com o desenvolvimento do serviço de consultoria. Conforme citado anteriormente, não existe uma visão global das atividades e, por tanto, considerou-se necessário o estudo do processo que gera valor aos clientes, possibilitando a identificação de pontos de melhoria com o objetivo de aprimorar seu desempenho e resolver os problemas supracitados.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO DE CONSULTORIA DE AGROSEARCH

A identificação do processo de prestação de serviços da AGROSearch Latam foi inicialmente baseada na FIGURA 1, que apresenta uma visão geral do fluxo operacional de recrutamento adotado pela divisão.

FIGURA 1 – Processos Recrutamento AGROSearch



Fonte: A autora (2023).

Com o objetivo de compreender o processo de forma mais abrangente, optou-se por ampliar a análise para incluir as etapas iniciais de vendas, anteriores à operação de recrutamento. Assim, elaborou-se um novo fluxograma (FIGURA 2), que contempla o ciclo completo, desde a captação do cliente até a entrega da shortlist final.

O processo de vendas ocorre por duas vias distintas. A venda ativa é conduzida pelo Head LATAM, que também exerce o cargo de Diretor Comercial da divisão, e consiste na prospecção direta de potenciais clientes por meio de contatos regulares. Já a venda passiva acontece quando o cliente entra em contato espontaneamente por meio do website institucional ou e-mail, solicitando consultoria para um projeto específico.

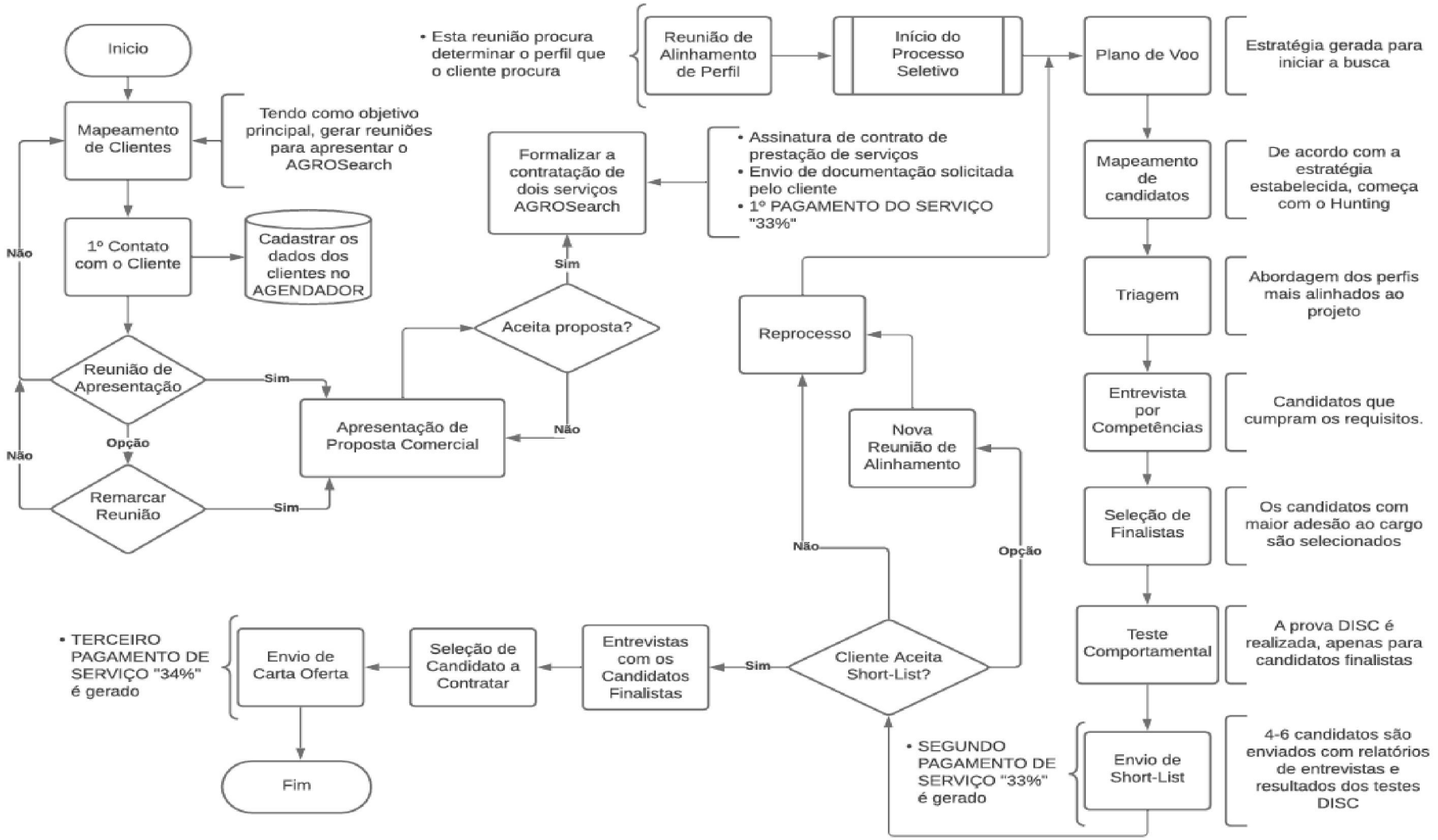
A partir do contato inicial, realiza-se o cadastro do cliente na plataforma interna e o agendamento de uma reunião de apresentação, em que são coletadas as primeiras informações sobre as necessidades e particularidades da empresa contratante. Na sequência, é elaborada e enviada uma proposta comercial formalizada. Com a aceitação da proposta, é agendada a reunião de alinhamento, conduzida pelo headhunter responsável pelo projeto, cujo objetivo é estabelecer o perfil desejado, as competências requeridas e os critérios de triagem dos candidatos.

Com base nesse alinhamento, inicia-se o processo seletivo propriamente dito, que compreende a definição da estratégia de busca de candidatos, considerando as especificidades do segmento do agronegócio relacionado ao projeto. O processo de hunting é então executado, com o mapeamento e contato com profissionais aderentes ao perfil desejado, seguido pela triagem, entrevistas e testes comportamentais (DISC), aplicados exclusivamente aos finalistas.

A etapa final consiste na entrega da shortlist com os candidatos selecionados — geralmente de 4 a 6 nomes — acompanhada dos respectivos relatórios de entrevistas e resultados dos testes aplicados.

Com base nesse mapeamento detalhado, foi elaborado o fluxograma do processo atual (FIGURA 2), no qual foram identificados dois pontos críticos principais: a reunião de alinhamento, que concentra grande parte da definição do escopo, e o envio da shortlist, momento que sintetiza a entrega da solução ao cliente e exige alta precisão.

FIGURA 2– Mapa De Processos Atual AGROSearch Latam



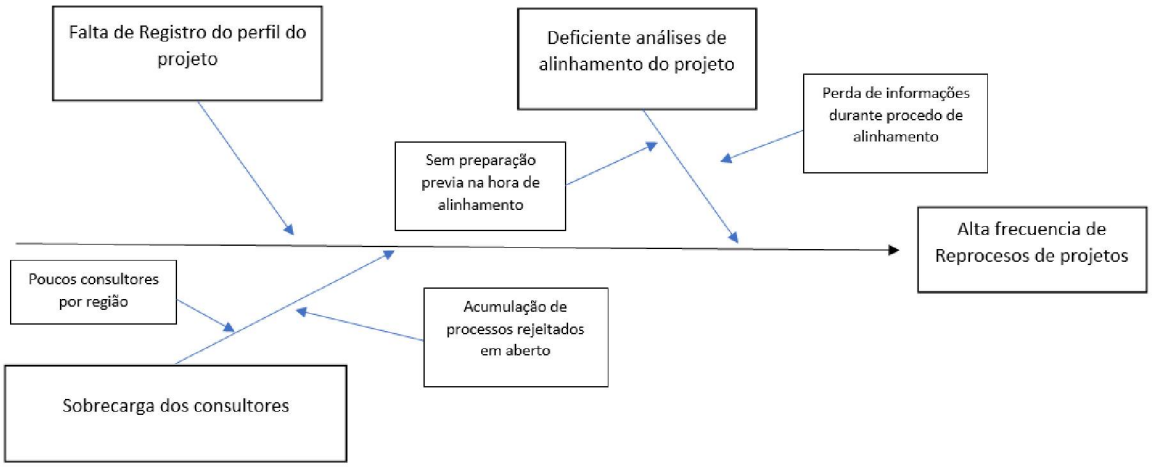
Fonte: A autora (2023)

4.3 ANÁLISES DO PROBLEMA

A reunião de alinhamento foi identificada como um dos principais pontos críticos do processo de consultoria. A realização ineficaz desta etapa compromete diretamente o desenvolvimento das fases subsequentes, gerando retrabalho e desalinhamento de expectativas entre a consultoria e o cliente.

Para melhor compreensão das causas relacionadas à elevada frequência de reprocessos, elaborou-se um Diagrama de Ishikawa (FIGURA 3), construído com base na observação direta do processo.

FIGURA 3 – Diagrama de Ishikawa para alta frequência de reprocesso



Fonte: A autora (2023)

4.4 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS

De forma geral, as atividades operacionais do processo não foram alteradas em sua essência. As melhorias propostas concentram-se na inclusão de pontos de controle em etapas críticas, com o objetivo de garantir maior qualidade na entrega do serviço e alinhamento com as expectativas do cliente. A seguir, são detalhadas as principais sugestões:

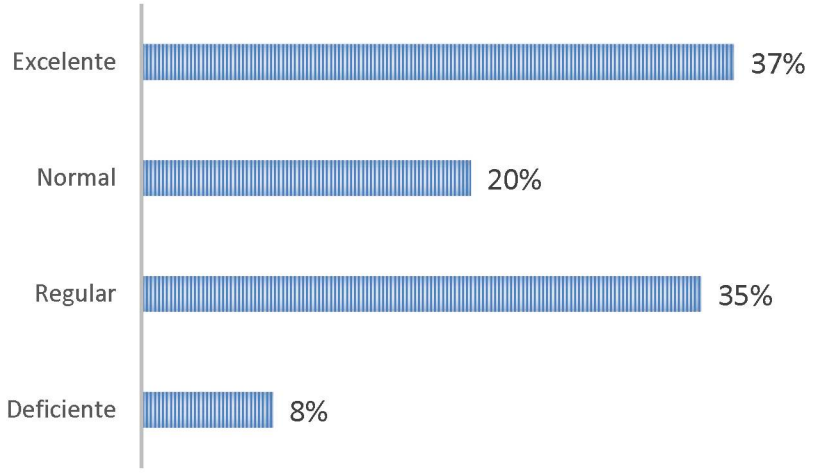
a) Etapa de Pré-Alinhamento: Considerando o grau de especialização exigido por cada projeto, propõe-se a criação de uma etapa preparatória anterior à reunião de alinhamento. Essa fase visa garantir que o headhunter responsável esteja devidamente preparado, com conhecimento prévio sobre o setor de atuação, produto e região de operação do cliente. Com esse embasamento, é possível direcionar a

reunião para a obtenção de informações relevantes e aprofundadas, assegurando a construção de um perfil mais aderente.

b) Elaboração de Relatório de Alinhamento: Foi desenvolvido um documento-padrão para formalizar os dados extraídos durante a reunião de alinhamento. Esse relatório funciona como um modelo estruturado, a ser preenchido pelo headhunter conforme os detalhes fornecidos pelo cliente. Ao final, o documento será enviado para validação e aprovação do contratante, funcionando como um acordo prévio formal que orienta o processo seletivo e reduz riscos de desalinhamento futuro. O modelo encontra-se disponível no apêndice deste trabalho.

c) Medição de Indicadores: Com base no levantamento de dados do ano de 2022, foram definidos indicadores de desempenho que permitem avaliar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados.

GRÁFICO 5 – Avaliação do Serviço



Fonte: A autora (2023)

A seguir, o GRÁFICO 5 apresenta os níveis de satisfação dos clientes com base no tempo de entrega dos projetos, os parâmetros utilizados para avaliação foram:

- Excelente: entrega em menos de 28 dias
- Normal: entrega entre 28 e 35 dias
- Regular: entrega entre 35 e 45 dias
- Deficiente: entrega superior a 45 dias

Os dados indicam que apenas 57% dos projetos foram avaliados positivamente (excelente ou normal), enquanto 43% foram classificados como regular ou deficiente, revelando um alto índice de insatisfação por parte dos clientes. Este cenário evidencia a necessidade de aprimoramentos no processo.

A TABELA 1 apresenta a caracterização dos principais indicadores sugeridos para o monitoramento contínuo do desempenho da divisão LATAM da AgroSearch, considerando como exemplo o período 2022.

TABELA 1 – Indicadores de desempenho caracterizados

Indicadores de Desempenho	Caracterização
Número de Projetos Abertos	Representa o total dos projetos abertos, ou o início dos processos seletivos para os clientes. Contagem de projetos abertos.
Número de Projetos Concluídos	Conclusão de projetos, sem discriminar se for contratação sem reprocesso ou contratação com reprocesso.
Número de Cancelamentos	Cancelamento total de projetos, sem discriminar o motivo.
Número de Contratações (sem reprocesso)	Conclusão do projeto com a primeira entrega da short-list (lista de candidatos). Contagem de contratações dos candidatos.
Número de Reprocessos	Projetos não concluídos na primeira entrega da short-list (lista de candidatos) e passam para fazer o reprocesso do projeto.
Taxa de Contratação (sem reprocesso)	Porcentual que representa quantas foram as contratações sem precisar de um reprocesso.
Taxa de Contratações (com reprocesso)	Porcentual que representa quantas foram as contratações que precisaram de um reprocesso.
Taxa de Reprocessos Cancelados	Porcentual que mostra os cancelamentos sobre o total dos reprocessos.
Taxa de Cancelamentos	Porcentual que mostra os cancelamentos sobre o total dos projetos abertos.
Satisfação do Cliente	Qualificação do cliente sobre o serviço/atendimento recebido de acordo ao critério estabelecido pela empresa.

Fonte: A autora (2023)

TABELA 2 – Indicadores de desempenho

Indicadores de Desempenho	Período 2022
Número de Projetos Abertos	225
Número de Projetos Concluídos	198
Número de Cancelamentos	53
Número de Contratações | (sem reprocesso)	108
Número de Reprocessos	117
Taxa de Contratação | (sem reprocesso)	48%
Taxa de Reprocessos	52%
Taxa de Reprocessos Cancelados	45%
Taxa de Cancelamentos	24%
Avaliação do Serviço	57%

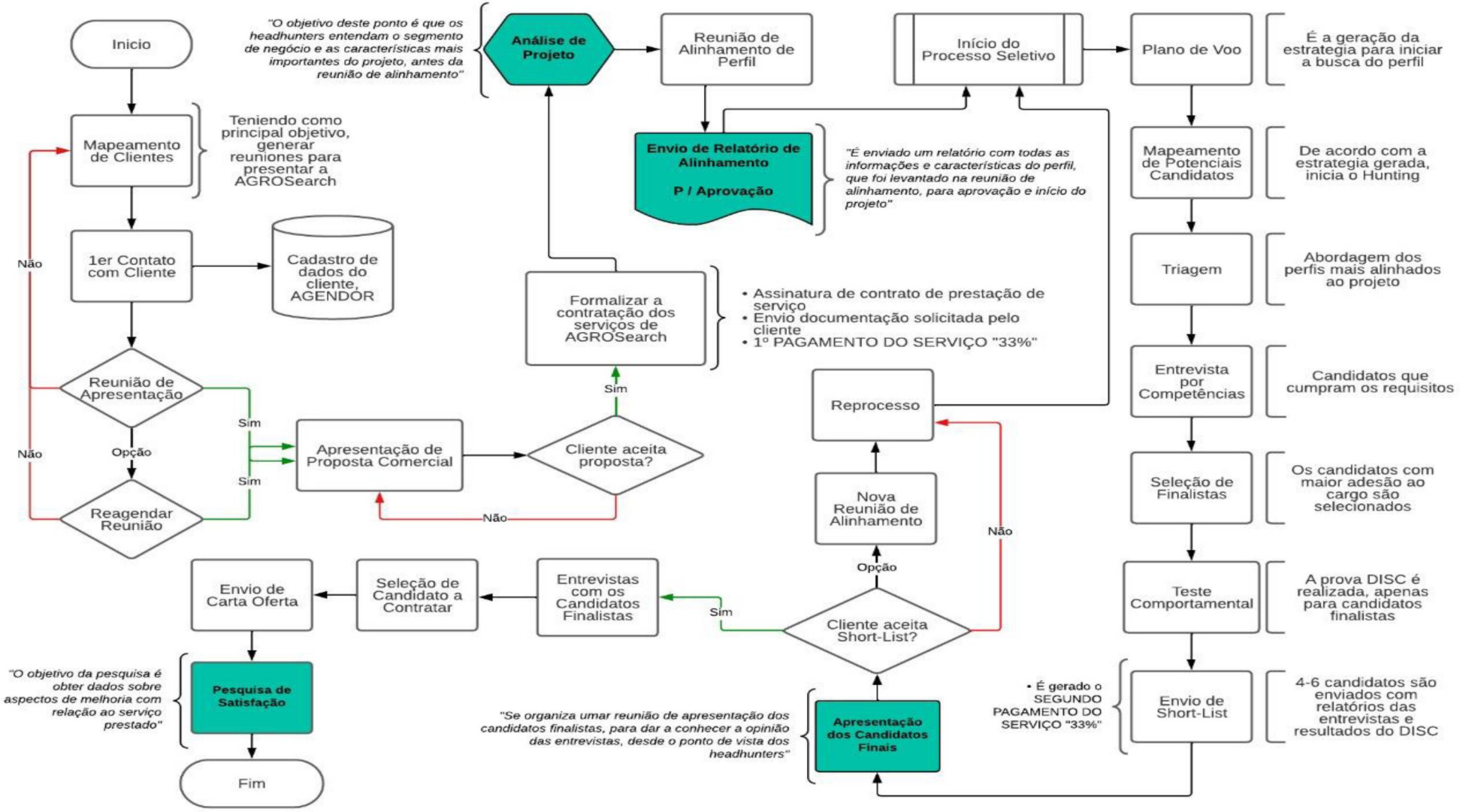
Fonte: A autora (2023)

d) Apresentação dos candidatos: Antes da entrega da short-list final, foi inserida uma etapa intermediária: uma reunião entre o headhunter e o cliente para apresentação e discussão dos candidatos finalistas. Nessa reunião, são compartilhadas percepções das entrevistas e justificativas para a escolha de cada nome, promovendo transparência e confiança no processo.

e) Pesquisa de satisfação: Foi criada uma pesquisa de satisfação com o objetivo de mensurar a percepção do cliente sobre os diferentes aspectos do serviço prestado. O instrumento, disponível no apêndice deste trabalho, serve como base para identificar oportunidades de melhoria contínua.

f) Fluxograma do Processo: Considerando as melhorias propostas, elaborou-se um novo fluxograma do processo de consultoria, incluindo os pontos de controle sugeridos para os dois principais gargalos identificados: a reunião de alinhamento e a entrega da shortlist.

FIGURA 4 – Mapa De Procesos Atual AGROSearch Latam



Fonte: A autora (2023)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho aplicou conceitos de marketing relacional, fidelização de clientes, pós-venda e gestão de processos em uma empresa de consultoria especializada em recrutamento e seleção, com o objetivo de propor melhorias no processo operacional e elevar o nível de satisfação dos clientes.

A partir da análise crítica do fluxo atual e da construção de um fluxo futuro ideal, foi possível identificar os principais gargalos e propor ações corretivas de valor. Constatou-se que a elevada taxa de reprocessos observada em 2022 estava diretamente relacionada à baixa clareza e formalização das informações obtidas na reunião de alinhamento com o cliente, o que comprometia o desenvolvimento adequado dos processos subsequentes.

Diante disso, uma das principais melhorias propostas foi a criação de um relatório estruturado para formalizar as informações coletadas na reunião inicial, promovendo alinhamento de expectativas e maior controle ao longo do projeto. Além disso, sugeriu-se a inclusão de uma etapa de apresentação dos candidatos finalistas, permitindo ao cliente maior envolvimento e compreensão das escolhas realizadas pela consultoria.

Reconhecendo a importância da experiência do cliente como fator-chave para a fidelização em serviços de consultoria, também foi incorporada ao processo uma pesquisa de satisfação, com o intuito de coletar percepções, mapear pontos de melhoria e fortalecer o relacionamento com os clientes.

Por fim, os registros gerados a partir das novas etapas propostas servirão como base para a construção de indicadores de desempenho, possibilitando o monitoramento contínuo da operação e a avaliação da efetividade das melhorias implementadas, tanto em curto quanto em longo prazo.

6 REFERÊNCIAS

SILVA, João; OLIVEIRA, Maria. Importância da motivação para a satisfação dos colaboradores e crescimento organizacional: Um estudo com funcionários de empresas situadas na cidade de Vitória de Santo Antão-PE. Research Gate, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/354343137_Importancia_da_Motivacao_para_a_Satisfacao_dos_Colaboradores_e_Crescimento_Organizacional_um_estudo_com_Funcionarios_de_Empresas_situadas_na_Cidade_de_Vitoria_de_Santo_Antao_PE. Acesso em: 15 dez. 2023.

AZEVEDO, F. Gestão de marcas e branding estratégico. São Paulo: Atlas, 2012.

KELLER, K. L. Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity. 3. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2008.

MARTINS, J. R. Branding: o manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas. São Paulo: Negócio Editora, 2006.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa-ação. 19. ed. São Paulo: Cortez, 2022.

VIEIRA, Andréa Bujnicki; MULLER, Rodinei Augusto; RODRIGUES, Marcos Rogério. Estratégias de pós-venda como fator impulsionador da vantagem competitiva em uma empresa comercial. Competência, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 2-7, 2019. Disponível em: https://seer.senacrs.com.br/index.php/RC/article/view/661. Acesso em: 15 dez. 2023.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

QUINTANA, Carlos. Que es Branding y como elaborar uma estratégia de marca em ecommerce. Oberlo, s.n., Espanha, 2022. Disponível em: https://www.oberlo.com/es/blog/branding-estrategia-de-marca. Acesso em: 15 dez. 2023.

CABREIRA, Gustavo. História do Marketing: uma visão brasileira. São Paulo: Atlas, 2015.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary Princípios de marketing. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

BERRY, Leonard L. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. Journal of the Academy of Marketing Science, New York, v. 23, n. 4, p. 236–245, 1995.
Disponível em: https://doi.org/10.1177/009207039502300402. Acesso em: 15 dez. 2023.

CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian; BALLANTYNE, David. Marketing Relacional: trazendo qualidade, satisfação e retenção de clientes. São Paulo: Futura, 1994.

GRÖNROOS, Christian. Marketing: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KUMAR, V.; SHAH, D. Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. Journal of Retailing, New York, v. 80, n. 4, p. 317–330, 2004.
Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.007. Acesso em: 15 dez. 2023.

O'HARA, Nick Mehta; STEINMAN, Dan; MURRAY, Lincoln. Customer success: how innovative companies are reducing churn and growing recurring revenue. Hoboken: Wiley, 2016.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a busca da excelência. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

LINDGREEN, Adam; VANHAMME, Joris; BECKENHAM, Rob. The brand in B2B markets: understanding the role of branding in business-to-business contexts. Industrial Marketing Management, Amsterdam, v. 37, n. 6, p. 666–676, 2008.
Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.001. Acesso em: 17 dez. 2023.

ULAGA, Wolfgang; EGGERT, Andreas. Relationship value in business markets: the construct and its dimensions. Journal of Business-to-Business Marketing, New York, v. 12, n. 1, p. 27–53, 2005.
Disponível em: https://doi.org/10.1080/10669768.2005.10705664. Acesso em: 17 dez. 2023.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

CHOUDHURY, Raghav. Post-sales services: A strategic advantage for B2B companies. Journal of Business Research, Cambridge, v. 98, p. 74–83, 2019.
Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.012. Acesso em: 17 dez. 2023.

MEHTA, Rajesh; STEINMAN, David; MURPHY, Peter. Customer Success: A Guide to Customer Relationship Management. Journal of Strategic Marketing, London, v. 24, n. 6, p. 503–518, 2016.
Disponível em: https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1194174. Acesso em: 17 dez. 2023.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 3. ed. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1993.

GÓMEZ, Gerardo. La gestión de procesos en la empresa. Madrid: McGraw-Hill, 1997.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

7 ANEXOS

7.1 APÊNDICE 1 – RELATORIO DE ALINHAMENTO

AGROSearch LATAM	ALINHAMENTO | EMPRESA – PAÍS	ASL – 23 – 0001

NOME DO PROJETO	
I. IDENTIFICAÇÃO DA POSIÇÃO	
Área	
Reporte Hierárquico	
Posições a Cargo	
Região de Atuação	
Grupo Ocupacional	
Tipo de Contrato	

II. POSIÇÃO NO ORGANOGRAMA

III. OBJETIVO DA POSIÇÃO

IV. PRINCIPAIS FUNÇÕES E RESULTADOS		
	Funções	Resultado Esperado
1		
2		
3		
4		
5		

AGROSearch LATAM	ALINHAMENTO | EMPRESA – PAÍS	ASL – 23 – 0001

V. CONTEXTO	
Principais desafios do cargo	
Caracteristicas especificas da posição	
☐ Licencia de conducir ☐ Disponibilidad para ☐ Vehículo propio ☐ Disponibilidad para viajar	

VI. FORMAÇÃO ACADÊMICA, IDIOMA E EXPERIENCIA		
Formação Acadêmica		
Especialização / Certificações		
Idiomas		
Experiência	**Geral**	• • •
	Específico	• • •

VII. HARD & SOFT SKILLS
Perfil Desejado para a Posição
• • •
Caracteristicas Comportamentais
• • •

7.2 APÊNDICE 2 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO

AGROSEARCH | LATAM

Recrutamento e Seleção para o Agronegócio

As perguntas abaixo são específicas sobre sua experiência do serviço de recrutamento e seleção com a gente. Por favor, diga-nos como foi?

*Obligatorio

1. Nome da Empresa *

_____

2. Avalie a qualidade do atendimento de nossa equipe *

Marca solo un óvalo por fila.

	Deficiente	Meio	Satisfatório	Bom	Excelente
Comercial	◯	◯	◯	◯	◯
Headhunters	◯	◯	◯	◯	◯

3. Avalie a qualidade da entrega dos candidatos apresentados | Short-List *

Marca solo un óvalo por fila.

	Deficiente	Meio	Satisfatório	Bom	Excelente
Objetivo da posição	◯	◯	◯	◯	◯
Requisitos obrigatórios	◯	◯	◯	◯	◯
Desafios da posição	◯	◯	◯	◯	◯
Tempo experiencia	◯	◯	◯	◯	◯
Formação acadêmica	◯	◯	◯	◯	◯
Idiomas	◯	◯	◯	◯	◯
Perfil comportamental	◯	◯	◯	◯	◯

4. Volveria a tomar nosso serviço ou recomendaria nosso trabalho? *

Marca solo un óvalo.

◯ Sim
◯ Não
◯ Talvez

5. Avalie nosso serviço de forma geral *

Marca solo un óvalo.

Ruim
1 ◯
2 ◯
3 ◯
4 ◯
5 ◯
Excelente

6. Que melhoraria de nosso serviço?

_____
_____
_____
_____
_____