



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI - UNIVATES

PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

**ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE VENDAS  
DA EMPRESA FREE TINTAS LTDA**

Michele Inês Gonçalves Merlin

Lajeado, agosto de 2017

Michele Inês Gonçalves Merlin

**ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE VENDAS  
DA EMPRESA FREE TINTAS LTDA**

Artigo apresentado ao Programa de Pós Graduação *Lato Sensu* do curso de MBA em Gestão Empresarial do Universidade do Vale do Taquari - Univates, como exigência para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Professor: Ms. Helio Diedrich

Lajeado, agosto de 2017

# ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE VENDAS DA EMPRESA FREE TINTAS LTDA

Michele Inês Gonçalves Merlin<sup>1</sup>

Hélio Diedrich<sup>2</sup>

**Resumo:** No atual cenário da Era da Informação, os produtos têm se tornado cada vez mais semelhantes e a concorrência mais acirrada. Sendo assim, as empresas necessitam analisar e aprimorar seus processos para poder manter-se de maneira competitiva e diferenciada no mercado. Diante do exposto, este artigo tem por objetivo analisar e propor melhorias no processo de vendas, mais especificamente a programação de vendas em uma indústria de tintas e vernizes. Quanto aos objetivos específicos, pretende-se: (1) Elaborar o fluxograma do processo de vendas atual; (2) Descrever a sistemática das vendas, como está estruturado a programação e atendimento dos vendedores externos; (3) Apresentar sugestões de melhorias; (4) Elaborar um quadro com os problemas e sugestões de melhorias. Para cumprir efetivamente os objetivos propostos, é utilizado o método de análise e melhoria de processo, que consiste em um conjunto de etapas a serem seguidas. Nessas etapas são utilizadas ferramentas como o fluxograma de processo e o *brainstorming* para melhor entender, mapear e sugerir melhorias do processo. O estudo foi realizado *in loco* com a direção, gerente e supervisora comercial, participando de reuniões comerciais, analisando os relatórios e planilhas existentes com o objetivo de melhor compreender a programação das vendas. Na fundamentação teórica, são abordados conceitos de gestão de processo e serviço, fluxograma, melhorias de processo e métodos. Quanto ao método de pesquisa, ela é classificada como aplicada e um estudo de caso, de abordagem qualitativa com caráter exploratório com dados primários e secundários.

**Palavras-chave:** Análise e Melhoria de Processo. Gestão de Processo. Programação de vendas.

## 1 INTRODUÇÃO

Empresas familiares de pequeno e médio porte normalmente são gerenciadas pelos seus próprios fundadores ou pela primeira geração não tendo, muitas vezes, qualificação técnica e conhecimento suficiente para tal. Além disso, há a resistência às mudanças e novas ideias. Sendo assim, algumas falhas na gestão e nos procedimentos diários. Também ocorre que novos projetos são desenvolvidos na base de tentativa e erro, sem um projeto detalhado para aumentar a possibilidade de sucesso do mesmo.

Considerando que nos dias atuais as empresas precisam atuar de forma flexível, eficiente e com agilidade para suprir as diversas demandas do mercado consumidor, é

<sup>1</sup>Engenheira Química pela Universidade Luterana do Brasil – ULBRA.

<sup>2</sup>Mestre em Engenharia de Produção (UFRGS) – Professor de Graduação e Pós Graduação da UNIVATES.

fundamental o aprimoramento constante dos processos da empresa, objetivando a melhoria e excelência da gestão para obter êxito em seus negócios.

Este é o caso da empresa analisada no presente artigo, indústria de tintas e solventes, uma empresa familiar que há 20 anos atua no mercado, abrangendo a parte Sul do Brasil.

Define-se, portanto, como tema do presente trabalho, a análise do processo de vendas, com o seguinte problema de pesquisa: o que pode ser feito para melhorar a programação de vendas da empresa? O objetivo principal desta pesquisa é apresentar sugestões de melhorias no processo de vendas que está baseada em um mesmo modelo de trabalho há mais de 14 anos e, há 4 anos o aumento de faturamento foi pouco expressivo não passando de 7% ao ano. Entretanto, sabe-se que a economia está em recesso e que muitas empresas inclusive encerraram suas atividades, então obter crescimento mesmo que inexpressivo, é bom, mas que pode ser melhorado.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

As empresas devem estar sempre atentas as suas operações, visando à longevidade e a saúde financeira da mesma, uma vez que o objetivo das organizações é a obtenção de rentabilidade para seus acionistas. Para Johnston e Clark (2010), a administração das operações é uma função crítica e determinante para o sucesso organizacional, pois diz respeito a que serviço é prestado e de que forma é fornecido aos clientes. O autor ainda afirma que entender a necessidade dos clientes, gerenciar os processos de prestação de serviços, garantir que os objetivos serão atendidos e buscar melhorias contínuas destes serviços, são tarefas desta administração de serviços.

Gerir uma empresa significa reunir e juntar todos os recursos necessários para seu funcionamento e dar-lhes a integração necessária e a direção focada em resultados a alcançar por meio da plena utilização do conjunto deles. Em síntese, a gestão é um processo de integrar recursos no sentido de obter a sinergia suficiente para agregar valor ao negócio e oferecer ao cliente aquilo que ele realmente deseja e necessita, com o máximo proveito e com o mínimo de custo. Em outras palavras, fazer o máximo possível com o mínimo possível. No meio disso tudo, está a produção e as operações (CHIAVENATO, 2005, p. 10).

No atual cenário da era da informação os produtos têm se tornado cada vez mais semelhantes, restando às organizações diferenciarem-se no campo dos serviços (DENTON, 1990). A qualidade na prestação de serviços é fundamental para que uma empresa se mantenha competitiva e lucrativa.

Para garantir a qualidade de serviço é imprescindível conhecer seus clientes, entender o que ele espera da operação, suas expectativas e o que os fazem satisfeito. É ele que avalia, e se estiverem satisfeitos o seu apoio será contínuo e a empresa terá sucesso em longo prazo. E

assim aumenta a probabilidade de retenção de cliente, porque é preciso conquistar novos clientes, mas fundamental reter os existentes, esses clientes são mais leais e tendem a comprar mais do que os novos.

Outro ponto a ser observado é a construção de relacionamentos com os clientes, oferecer um algo a mais, a empresa tem que ir além de desempenhar sua função, ela deve proporcionar uma experiência e aumentar o grau de contato com visitas ou ligações mais frequentes.

Segundo Johnston e Clark (2010), o serviço que satisfaz ao cliente e vai de encontro à estratégia das organizações, geralmente é resultado de um conjunto de processos.

Processos de acordo com um conceito mais moderno é a sincronia entre insumos, atividades, infraestrutura e referências necessárias para agregar valor para o ser humano, uma sequência de atividades que transformam insumos em um resultado com valor agregado.

Desenhos e execução inadequados frequentemente levam o serviço à falha. Mesmo considerando que a falha faz parte dos processos e dos serviços, elas podem e devem ser detectadas, evitadas e tratadas com o mapeamento de processos. A prevenção da mesma é fácil e eficaz na redução da probabilidade de erro e segurança de que funcionários e clientes estão trabalhando corretamente.

Conforme Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), o estudo sistemático das atividades e fluxos de cada processo chama-se melhoria de processo que tem por finalidade entender o processo e extrair os detalhes. Se ele for realmente entendido ele pode ser melhorado. Deve-se encontrar meios de diminuir os custos, atrasos, serviços dispendiosos para aumentar a satisfação do cliente.

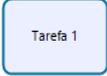
Uma melhor maneira para realizar e compreender a análise e mapeamento de um processo se dá através da utilização do fluxograma, que segundo Tachizawa e Scaico (2006), é uma representação gráfica da sequência de um sistema que identifica os procedimentos, correlacionando-os com os setores que executam. Tendo como principais finalidades, padronizar, proporcionar maior rapidez na descrição dos processos, facilitar a leitura, localização e identificação dos aspectos relevantes do mesmo. O autor ainda cita que com o fluxograma é possível verificar o funcionamento real de todos os componentes do processo e identifica com mais facilidade eventuais deficiências e aperfeiçoamentos potenciais do processo.

Um fluxograma pode valer por mil palavras, eliminando as desvantagens da narrativa vaga e, eventualmente, prolixa empregada no processo descritivo de um processo/tarefa (TACHIZAWA; SCAICO, 2006, p. 216).

Para Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), o fluxograma tem, primeiramente, a função de simbolizar os processos, deste modo permite tornar as etapas das atividades mais compreensíveis e, conseqüentemente, mais fáceis de serem gerenciadas e melhoradas quando for necessário. O fluxograma também tem a função de, através de suas formas, representar os fluxos, sejam de clientes, de informações e ou de materiais das distintas etapas dos processos.

Para compreender o fluxograma, abaixo segue a Tabela 1 que apresenta alguns dos símbolos utilizados no mesmo com sua descrição.

Tabela 1 – Símbolos do fluxograma

<b>Símbolo</b>	<b>Descrição</b>
	<b>Tarefa:</b> atividade pertencente a um processo, utilizada quando o trabalho não é descomposto.
	<b>Início:</b> Evento de início, onde o fluxo do Processo começará. Desta forma não haverá uma sequência anterior a este, fluxo de entrada.
	<b>Fim:</b> indica onde um processo terminará, fim do fluxo do processo.
	<b>Decisão:</b> são locais onde o fluxo de processo pode tomar dois ou mais caminhos alternativos, sendo uma bifurcação na estrada de um processo.

Fonte: Da autora, adaptado de Bizagi Process Modeler (2017, texto digital).

Um processo só pode ser melhorado, segundo entendimento de Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), após ter sido completamente estudado e detalhado. Segundo eles, os processos sempre podem ser aperfeiçoados no sentido de que a empresa simplifique tarefas, elimine processos desnecessários, enfim, aprimore constantemente os processos através da avaliação e medição dos indicadores.

Citando os mesmo autores, a análise de processos tem o propósito de verificar detalhadamente como o trabalho é executado, para assim poder identificar diferentes maneiras, mais aperfeiçoadas de executar as tarefas. Esta análise ocorre em seis etapas que formam um ciclo de melhorias ou uma reengenharia na organização:

1. Na primeira etapa acontece à identificação de oportunidades de melhorias, um modo de identificar essas lacunas é investigar assuntos estratégicos, também fazer questionamentos voltados ao processo atual, como, por exemplo, a satisfação do cliente perante os produtos ou serviços oferecidos pela empresa;

2. A segunda etapa refere-se à definição do escopo, isto é, estabelecer os limites do processo a ser analisado, podendo este envolver toda a empresa ou analisar apenas um procedimento;
3. Na terceira etapa, uma vez que o escopo está definido, o analista deve documentar o processo de maneira detalhada, utilizando a ferramenta do fluxograma;
4. Na quarta etapa busca-se avaliar o desempenho do processo, baseando-se em indicadores pertinentes, que serão significativos para a medida de desempenho. Depois de reconhecidos os indicadores, deve-se coletar informações, preferivelmente in loco, de como o processo está sendo executado;
5. Quinta etapa consiste em redesenhar o processo, após a análise do desempenho e da identificação das lacunas entre o real e o desejado. O novo projeto deve ser documentado, essa documentação deve deixar claro como o novo processo funcionará e qual o desempenho esperado;
6. A sexta e última etapa do processo consiste na implementação das melhorias propostas na etapa anterior, do sistema revisado. E acaba voltando a primeira, criando um ciclo de aperfeiçoamento contínuo, uma melhoria contínua.

A melhoria contínua é baseada em uma filosofia de se buscar constantemente maneira de aperfeiçoar os processos. Estar prevenindo problemas ou equívocos que possam acontecer. Incutir essa sistemática nas organizações pode ser um processo longo, mas formando uma equipe comprometida, treinando, desenvolvendo e usando ferramentas para auxiliar, terá êxito.

Uma ferramenta a ser utilizada para obter êxito nesse processo é o *brainstorming*, utilizada para agrupar mais ideias de melhorias, reunindo-se as pessoas que estão ligadas diariamente com os processos para que se posicionem diante das falhas e comprometam-se com sugestões relacionadas às melhorias do processo em questão.

Segundo Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), o *brainstorming* pode ser utilizado na etapa de redesenhar o processo, para que as melhorias sejam relevantes aos que fazem a rotina da empresa acontecer: os funcionários, deixando-os mais comprometidos com as mudanças.

Outra ferramenta importante que a maioria das organizações comprometidas com a melhoria contínua se baseia é o ciclo PDCA. De acordo com Daychouw (2007), o ciclo PDCA é dividido em quatro passos principais, quais sejam: *Plan* (Planejamento) *Do* (Execução); *Check* (Verificação) e *Act* (Ação).

Conforme Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009) o ciclo compreende os seguinte passos:

- Planejar: a equipe define um processo que necessita de melhorias e então documenta o mesmo, em sequência propõem e define metas para essas melhorias para depois analisar os novos dados. E então a equipe desenvolve um plano;
- Executar: a equipe implementa o plano e monitora o mesmo. Quaisquer mudanças no decorrer do processo são documentadas para futuras revisões;
- Controlar: a equipe estuda os dados coletados durante a execução para quantificar e quantificar os resultados correspondentes aos objetivos definidos no planejamento;
- Agir: se os resultados foram satisfatórios, a equipe documento o processo analisado e revisado para que ele se torne o procedimento padrão para todos.

A essência da melhoria contínua é reduzir ou eliminar trabalhos que atrasam ou que não adicionam valor tornando-se desperdício.

Em relação ao aprimoramento dos processos, Maranhão e Macieira (2004) salientam que estes se aprimoram em consequência de um ciclo de melhorias contínuas. A rotina é denominada pelos autores como o período da aquisição de experiência, momento em que são feitas eventuais mudanças. Já a melhoria é “um salto discreto para um novo patamar operacional”, onde a organização evolui gradativamente. Segundo os autores, existe um nível de evolução chamado de rompimento, constituindo “uma saída do estado de equilíbrio do sistema”. Esta será a fase impulsionadora e decisiva de qualquer mudança nos processos organizacionais.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Esta etapa do artigo tem como objetivo apresentar os tipos de procedimentos utilizados na pesquisa, sua natureza de abordagem e seus procedimentos técnicos. Segundo Vergara (2004, p. 12), “Método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”.

A presente pesquisa é aplicada, a fim de adquirir conhecimentos e dar soluções para os problemas específicos, ou seja, mapear o processo de vendas da empresa citada e propor melhorias e soluções para os problemas identificados e apontados. O resultado aplicar-se-á, a priori, não servindo como base de conhecimento acadêmico geral.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa em questão pode ser caracterizada como qualitativa visto que se busca qualificar dados, com melhor compreensão e visão do problema. Quanto ao objetivo, este estudo é de caráter exploratório. Segundo Malhotra et al. (2005) o principal objetivo da pesquisa exploratória é ajudar a compreender o problema enfrentado

pelo pesquisador. Ela é usada para explorar o problema, ou seja, obter ideias e descobertas para ajudar o pesquisador.

O trabalho será desenvolvido através de pesquisas bibliográficas, também baseado em material já publicado, como bibliografias e monografias, para um melhor entendimento do estudo e análises *in loco*.

Também pode-se classificar a presente pesquisa como sendo um estudo de caso. Conforme Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno em profundidade no seu contexto de vida real. O objeto de estudo deve ser referente a alguma coisa que realmente exista, deve ser delimitado no tempo, no espaço e nos aspectos relevantes para a investigação. Ainda citando o autor, a coleta de dados no estudo de caso pode ser feita a partir de seis fontes de evidência: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação discreta, observação participante e artefatos físicos, que podem ser combinadas de diferentes formas.

Neste trabalho foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários originaram-se a partir de documentações solicitadas à empresa, sendo esses, os procedimentos operacionais, manuais dos padrões utilizados pela organização, relatórios de gestão, entre outros. E os dados secundários são aqueles que foram obtidos pelas pesquisas documentais e bibliográficas.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A pesquisa ocorre na empresa Free Tintas LTDA., nome comercial Tintas Nobre, localizada no município de Arroio do Meio/RS. Uma empresa familiar, onde os sócios fundadores permanecem na administração da empresa junto de seus 2 filhos que atualmente estão à frente da gestão. Nos últimos anos a empresa investe em contratação de colaboradores com capacitação técnica e assessoria de profissionais nas áreas financeiras e produção, com objetivo de melhoria nos seus processos de trabalhos, para torná-los mais organizado, com diminuição de gastos e aumento das receitas, para suprir as exigências de mercado por uma boa qualidade com preços mais baixos e maiores prazos.

A empresa Tintas Nobre atua em toda a região sul do Brasil, cujas cidades estão divididas em 62 micro regiões denominada de praças, atendidas em um período de 5 semanas, definidas por rotas. Possui uma equipe de vendas compostas por 7 vendedores que fazem visitas de maneira presencial e mais 3 vendedoras por *telemarketing*.

O Quadro 1 a seguir, apresenta as 5 rotas (coluna da esquerda), os 7 vendedores (linha superior – representados pelas letras de A a G) e as 3 *telemarketing* (linha superior –

representados pelas letras de H a J) e as 62 praças representadas pelos números dentro das células da matriz.

Quadro 1 - Programação de vendas

Rota	Vendedores							Telemarketing		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	12	7	20	44	61	40	11	39 e 28	45 e 10	53
2	60	3	18	31	47	63	4	46 e 29	2 e 6	32 e 62
3	16	49	19	15	54	9	57	59 e 34	8 e 48	-
4	30	1	17	41	56	36	5	51 e 35	13 e 33	-
5	67	22	37	38	52	55	42	21, 23 e 14	27 e 25	24 e 58
1	39	45	10	53	61	40	28	12 e 44	20 e 11	7
2	60	62	2	6	29	46	32	31 e 47	3 e 63	18 e 4
3	59	49	8	15	48	34	57	54 e 16	19 e 9	-
4	13	51	17	41	33	35	5	1 e 56	36 e 30	-
5	27	22	24	21	52	25	14	23, 38 e 42	67 e 55	37 e 58

Fonte: Da autora (2017).

O processo de vendas da empresa se divide em dois formatos, um para os vendedores externos e outro para o *telemarketing*. A programação das vendas é igual para toda a equipe de vendas, portanto, supõe-se que atuam de forma similar. Por esse motivo e por sugestão dos gestores, este estudo foi focado na programação de vendas de um vendedor. O vendedor indicado e analisado é o vendedor chamado “D”. A escolha por este vendedor foi a longa distância entre as regiões em que ele atua, e por ser um vendedor que está a menos de um ano na empresa. Não será avaliado o desempenho profissional do vendedor, mas sim do processo geral.

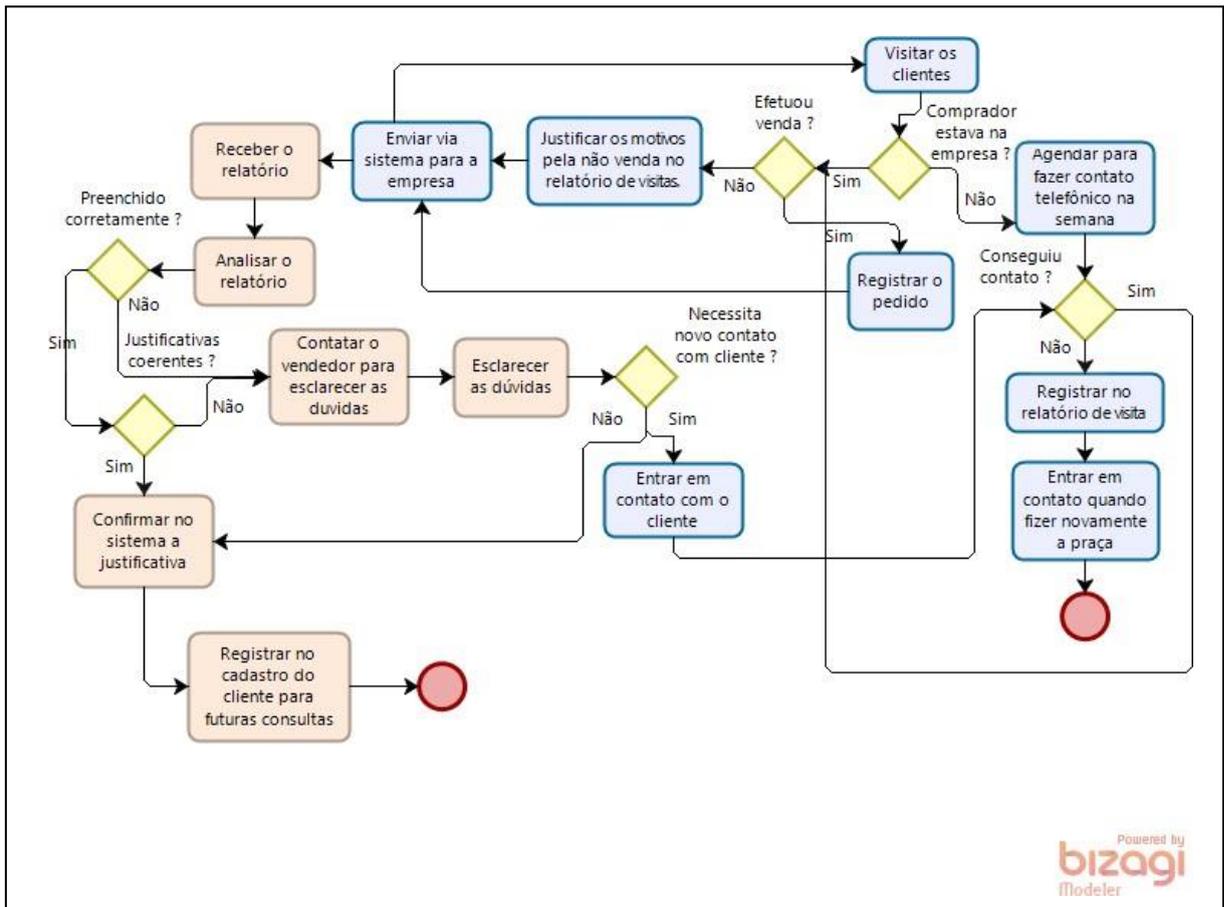
Deste modo, inicialmente apresenta-se o fluxograma do processo de vendas, em seguida, a descrição da programação das vendas, no qual foram destacados pontos falhos com suas consequências.

#### 4.1 Fluxograma do Processo de vendas

O fluxograma do processo atual de vendas do vendedor externo foi desenvolvido utilizando o *software Bizagi Process Modeler*. Este processo foi descrito com base em observações e informações coletadas junto ao vendedor, supervisora, gerente e o diretor comercial.

Para facilitar a compreensão do fluxo, foram determinadas cores para cada ação do fluxograma, em cor azul estão às ações realizadas pelo vendedor e o em cor salmão as ações do supervisor. As quais permitem uma melhor compreensão do leitor.

Figura 1 - Fluxograma do Processo de Vendas



Fonte: Da autora (2017).

## 4.2 Descrição do processo atual

A programação de vendas está baseada em 5 semanas, diferente dos demais concorrente que atuam com programação mensal, e por esse motivo, muitas vezes contata o cliente antes da equipe de venda da empresa. O atendimento aos clientes é revezado entre o vendedor externo e o *telemarketing*, ora de maneira presencial ora por telefone, de 5 em 5 semanas, seguindo as praças e as rotas programadas, sendo sempre o mesmo vendedor e o *telemarketing* a atender determinada micro região. Algumas vezes a comunicação entre eles é falha, e também se tem a impressão de disputa pelo pedido do cliente, esquecendo que é de ambos, que não importa quem seja o responsável pelo pedido, até porque ambos recebem a comissão. E os relatórios de visitas nem sempre são preenchidos de forma completa, dificultando o atendimento atual e o futuro. Nessa sistemática de 5 semanas e revezamento no atendimento, outro fator crítico é em relação a prospecção de cliente, que acaba ficando tardia, já que na maioria das vezes a obtenção do sucesso na negociação, depende da visita

presencial do vendedor, e o mesmo retorna apenas a cada 10 semanas, e as praças de atendimento nem sempre são próximas ou centralizadas por uma macro região.

Durante a semana o gerente e a supervisora comercial montam a planilha de planejamento, que será entregue ao vendedor, para que ele tenha base para programar a semana seguinte de venda. Nesta planilha consta a meta a ser atingida e a média de compras por clientes dos últimos 7 meses. Ocorre que algumas vezes a planilha é enviada no dia em que ele sai de viagem, não tendo tempo hábil para planejar antecipadamente.

Na segunda-feira ele se desloca até a praça de atuação com a lista de cliente da mesma, para começar o atendimento presencial, dependendo da distância da praça, ele passa a segunda-feira apenas viajando, perdendo um dia de trabalho. Para conseguir atender todos os clientes da carteira, que em média são uns 60, ele fica a semana inteira fora. Todos os dias no final da tarde, ele registra os pedidos efetuados e para os clientes visitados que não efetuaram compras, ocorre o registro do motivo do insucesso dos determinados clientes no relatório de visita. Após concluir os registros, se envia via sistema para a empresa. Porém nem todos os clientes conseguem receber o vendedor externo quando ele está na cidade, se não conseguir o contato presencial, ele agendará um contato telefônico dentro da mesma semana. No final da semana, os clientes que não se obteve contato também serão registrados no relatório de visita. E somente em 5 semanas eles serão contatos de novo, podendo esse, ser motivo de perda de cliente. Observou-se que não ocorrem agendamentos e ligações para clientes fora da rota de atuação, nem para seus principais clientes.

O vendedor retorna da praça quando conclui a visita de todos os clientes, geralmente nas sextas-feiras no fim da manhã. Toda semana na sexta-feira a tarde ou no sábado pela manhã ocorre a reunião comercial individual, que tem duração de 30 minutos, quem administra a reunião é o gerente comercial, juntamente da supervisora e do diretor comercial. Esta reunião tem como objetivo tratar assuntos pertinentes da semana de atuação e para a que vai fazer na semana seguinte. Ocorre que acaba-se focando mais na semana que passou do que na que está por vir, dessa forma o planejamento fica por conta do vendedor, que em reuniões se mostrou ter dificuldade de planejar e programar resultando em um baixo desempenho. Nesta reunião ele também recebe a lista de clientes por cidades da próxima praça, porém não existe um trajeto eficiente definido, apenas a lista das cidades, assim, muitas vezes o vendedor acaba perdendo tempo em deslocamentos mais longo e algumas vezes até desnecessário. Ele também receberá a planilha para o planejamento por e-mail, conforme já citado.

Na decorrer da semana a equipe comercial monitora o desempenho do vendedor, conferindo as informações dos relatórios de visitas, caso tenham dúvidas, informações incompleta ou incoerente, contata-se o vendedor externo para esclarecer. Não existe um sistema de pós-vendas, que ajudaria na verificação de como está sendo o atendimento do vendedor externo e do *telemarketing* e necessidades dos clientes.

A empresa não possui um *software* específico de vendas, como por exemplo, um CRM (*Customer Relationship Management*), um gerenciamento de relacionamento com o cliente, que facilitaria e agilizaria o sistema e o entendimento dos dados. Hoje a empresa trabalha com um *software* gerencial, que tem opções de consulta de cliente, com histórico de compras (tipos de produtos, data da compra, forma de pagamento), situação financeira e as informações do relatório de visita que ficará registrado no cadastro do cliente. Os dados são analisados a cada fechamento das 5 semanas que são extraídos do sistema e lançados em uma planilha de Excel. Percebe-se também que o vendedor não tem o hábito de consultar no sistema o seu cliente de maneira mais detalhada, efetuando muitas vezes uma venda menos saudável, como por exemplo, para cliente inadimplente e com condições de pagamentos diferente do acordado, o motivo de não consultar talvez seja por falta de crença da importância que essas informações trazem para melhorar a gestão da sua carteira, e que essa ferramenta pode ser decisiva em seu planejamento, programação e efetivação das vendas.

As entregas referentes às vendas das praças que estão na programação da rota é realizada pela empresa, com caminhões próprios, na semana subsequente da venda, assim como se tem definido as rotas de vendas, se tem a rota das entregas. O valor cobrado dos clientes referente às entregas é uma pequena taxa, não sendo um frete integral, como ocorre com uma transportadora terceirizada. Esse sistema de venda em uma semana e a entrega na semana seguinte é boa para o cliente, mas em algumas semanas devido o alto numero de pedidos gerados na sexta-feira, acaba gerando gargalos na produção e expedição. E em muitos casos o vendedor deixa o cliente confirmar o pedido na segunda-feira, no dia do carregamento.

O cliente também entra em contato com a empresa, para efetuar compras, quando necessita da mercadoria antes da programação de visita, então nesse caso ele será o responsável por pagar o frete da transportadora terceirizada.

Segue nos quadro de 2 a 6 a relação das 75 cidades de atuação do vendedor D, que estão identificadas com números, em cada praça nas suas respectivas rotas. Que estão identificadas na figura 2 - mapa da região Sul do Brasil.

Quadro 2 - Cidades de atuação do vendedor D da rota 1

<b>ROTA 1</b>			
<b>PRAÇA 44</b>	<b>IDENT.</b>	<b>PRAÇA 53</b>	<b>IDENT.</b>
Igrejinha	1	Porto Alegre – Zona Norte	7
Parobé	2		
Rolante	3		
Taquara	4		
Santo Antonio da Patrulha	5		
Riozinho	6		

Fonte: Dados da empresa (2017).

Quadro 3 - Cidades de atuação do vendedor D da rota 2

<b>ROTA 2</b>			
<b>PRAÇA 31</b>	<b>IDENT.</b>	<b>PRAÇA 6</b>	<b>IDENT.</b>
Campina das Missões	8	Campo Novo	23
Catuípe	9	Coronel Bicaco	24
Cerro Largo	10	Crissiumal	25
Entre Ijuís	11	Esperança do Sul	26
Giruá	12	Humaitá	27
Guarani das Missões	13	Miraguaí	28
Porto Lucena	14	Palmeira das Missões	29
Porto Xavier	15	Redentora	30
Roque Gonzales	16	São José do Inhacorá	31
Salvador das Missões	17	São Martinho	32
Santo Ângelo	18	Tenente Portela	33
São Paulo das Missões	19	Tiradentes do Sul	34
São Pedro do Butia	20	Três Passos	35
Sete de Setembro	21		
Três de Maio	22		

Fonte: Dados da empresa (2017).

Quadro 4 - Cidades de atuação do vendedor D da rota 3

<b>ROTA 3</b>	
<b>PRAÇA 15</b>	<b>IDENT.</b>
Porto Alegre – Zona Sul	36

Fonte: Dados da empresa (2017).

Quadro 5 - Cidades de atuação do vendedor D da rota 4

<b>ROTA 4</b>	
<b>PRAÇA 15</b>	<b>IDENT.</b>
Canoas	37
Cachoeirinha	38

Fonte: Dados da empresa (2017).

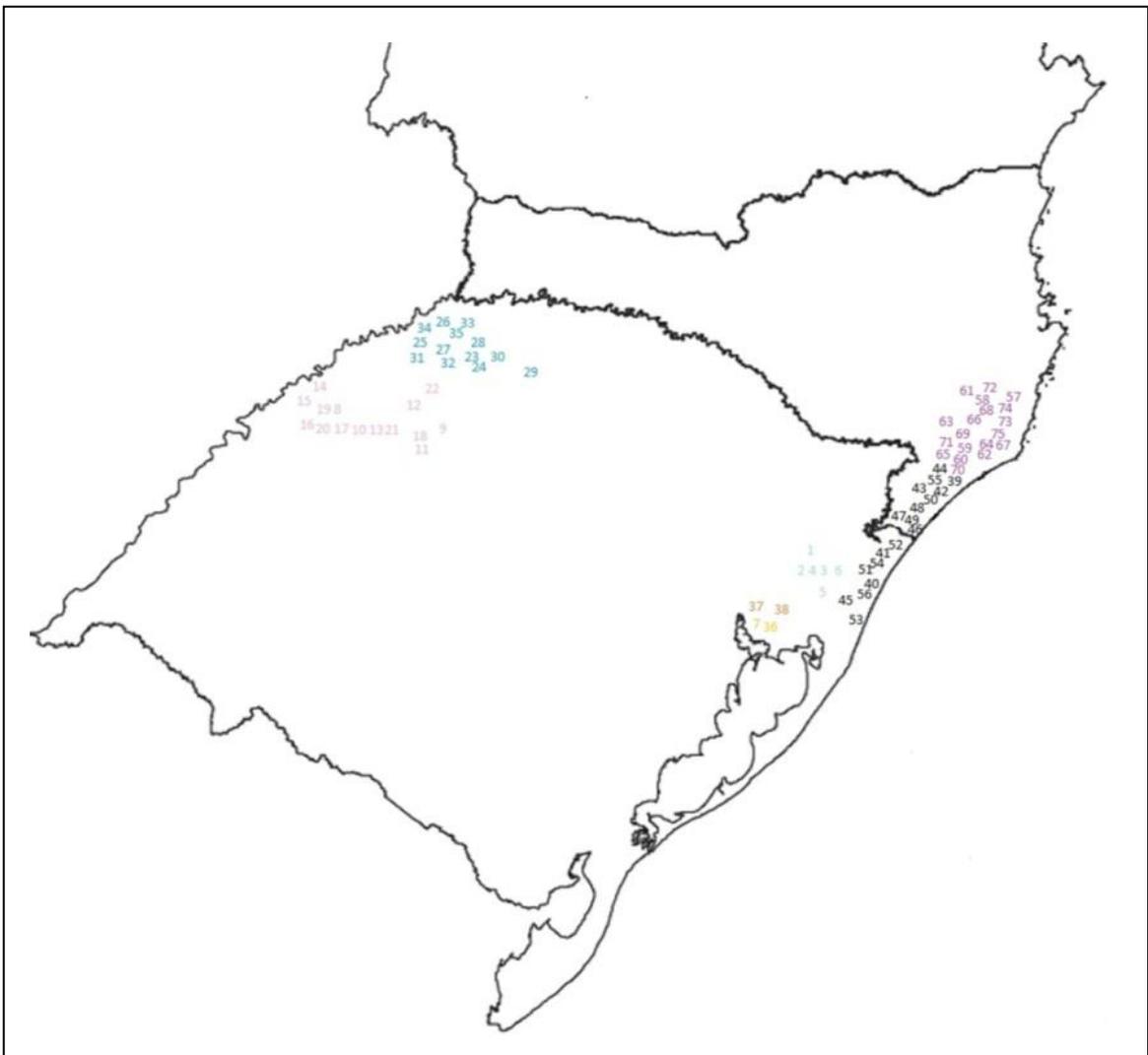
Quadro 6 - Cidades de atuação do vendedor D da rota 5

<b>ROTA 5</b>			
<b>PRAÇA 38</b>	<b>IDENT.</b>	<b>PRAÇA 21</b>	<b>IDENT.</b>
Araranguá	39	Armazém	57
Capão da Canoa	40	Braço do Norte	58
Dom Pedro de Alcântara	41	Cocal do Sul	59
Ermo	42	Criciúma	60
Jacinto Machado	43	Grão Pará	61
Meleiro	44	Içara	62
Osório	45	Lauro Muller	63

Passo de Torres	46	Morro da Fumaça	64
Praia Grande	47	Nova Veneza	65
Santa Rosa do Sul	48	Orleans	66
São João do Sul	49	Sangão	67
Sombrio	50	São Ludgero	68
Terra de Areia	51	Urussanga	69
Torres	52	Maracajá	70
Tramandaí	53	Siderópolis	71
Três Cachoeiras	54	Rio Fortuna	72
Turvo	55	São Martinho	73
Xangrilá	56	Gravataí	74
		Treze de Maio	75

Fonte: Dados da empresa (2017).

FIGURA 2 - Cidades de atuação do vendedor D identificadas no mapa do Sul do Brasil



Fonte: Da autora (2017).

## 5 SUGESTÕES DE MELHORIA

O fluxograma foi utilizado para facilitar o entendimento dos processos de vendas. Na descrição atual do processo, focado na programação de vendas, alguns apontamentos falhos

foram identificados. E então foi realizado o método brainstorming, juntamente com o gerente e a supervisora comercial para a coleta de sugestões e possibilidades de melhorias na programação de vendas.

A programação das vendas é baseada em 5 semanas e conforme explicação do diretor fundador da empresa, a origem das 5 semanas se deu para expandir a área de atuação de vendas contando com a mesma equipe. Até então esse processo nunca foi repensado, mas analisando os concorrentes, o mercado que está cada vez mais veloz e empresas trabalhando com menos estoque, a sugestão é de transformar a programação para 4 semanas. Para tanto é necessário verificar quais praças podem ser reagrupadas, extintas ou serem atendidas de forma diferenciada.

Outro ponto é tentar centralizar, aproximar as áreas de atuação do vendedor, para que ele seja o representante especialista de uma macro região, assim ele terá maior flexibilidade para atender algum cliente fora da praça específica que ele está fazendo, isso acelera a prospecção de clientes, pois não fica restrito apenas a semana da praça, podendo visitar mais vezes o cliente até o fechamento da negociação. E também acaba acompanhando o desenvolvimento e qualquer mudança da macro região

Quanto a longa distância que ele percorre até chegar à praça, uma solução é a contratação de representantes comerciais da região de atuação. Hoje os vendedores são todos colaboradores com carteira assinada, residente próximo a cidade onde esta localizada a empresa. Enquanto o sistema de trabalhar com representantes não acontece, pode-se determinar o roteiro ideal de cada praça para que o vendedor não perca tempo em deslocamento desnecessário, aumentando a produtividade e otimizando o tempo.

As reuniões comerciais devem ser repensadas e programadas para atingirem um melhor resultado, definir um cronograma com pauta, focando mais na semana que está por vir, ajudando a estruturar o planejamento e programação das vendas até que o vendedor tenha o entendimento de sua importância e de como construí-lo, detalhando a importância da consulta do histórico de compras no sistema. Outra sugestão relevante é a planilha de planejamento, ser entregue no início do mês para que ele possa programar além da semana seguinte, todas as praças que irá atender. Dessa forma ele terá a visão geral do mês, e assim, trabalhe de maneira mais eficiente, programando ligações para seus principais cliente. Também para aqueles que não efetuaram compras na semana que fizeram a praça e até visitas quando possível antes das 5 semanas.

A comunicação entre o vendedor e a telemarketing deve ser melhorada, é necessário trabalhar em sintonia, pensar em melhor atender o cliente, independente de quem o faça.

Campanha de metas conjuntas pode ser realizada. Sendo assim, haverá mais contato um com o outro. Os relatórios de visitas devem ser exigidos e cobrados, para terem informações completas para um melhor resultado de trabalho.

A empresa deve por no seu planejamento estratégico, a contratação de um *software* de venda, para que os vendedores, supervisora, gerente e os diretores tenham dados diários atualizados, de maior e melhor compreensão para avaliação. Investir em treinamentos ou cursos a cada 10 semanas para que a equipe de vendas se atualize e aprenda a realizar uma boa gestão e uma boa venda, e se tornarem um consultor de vendas, não apenas tiradores de pedidos. Dessa forma alguns transtornos serão melhorados, como por exemplo, deixar o cliente solto para fecharem a compra na última hora. Também estruturar um sistema de pós-vendas, para ter um *feedback* dos clientes quanto a atuação de todos os *stakeholders* representando a empresa, envolvidos no processo.

A implementação das melhorias sugeridas possibilitará um melhor planejamento, monitoramento da equipe e do mercado e uma melhor programação, fechando as arestas, criando um processo eficaz. Consequentemente aumento nas vendas.

Como síntese do que fora analisado neste artigo, segue um quadro com as descrições dos problemas encontrados e as sugestões de melhorias.

Quadro 7 - Descrição dos problemas encontrados e sugestões de melhoria

<b>Problemas encontrados</b>	<b>Sugestões de Melhoria</b>
A sistemática de vendas baseada em 5 semanas.	Transformar a sistemática em 4 semanas.
Comunicação falha entre vendedor e o <i>telemarketing</i> .	Realizar campanha de meta conjunta, para estimular a comunicação da equipe.
Relatórios de visitas preenchidos incompletamente.	Exigir e cobrar informações completas.
Prospecção de cliente é lenta.	Tendo praças próximas, o vendedor pode visitar o cliente conforme necessidade.
Vendedores não atuam com praças próximas umas das outras.	Centralizar, aproximar as áreas de atuação. Criar macros regiões.
Praças distantes, às vezes perdem 1 dia no deslocamento.	Contratação de representantes comerciais, da região de atuação.
Não existe um trajeto definido de deslocamento.	Estruturar e determinar o roteiro ideal por praça.
A planilha de planejamento é enviado ao vendedor muito tarde.	Entregar no início do mês, na rota 1, para planejar todas as praças. Estimular uma visão geral.
Contatam o cliente apenas de 5 em 5 semanas.	Programar ligações de manutenção para os maiores e melhores clientes. Ou os que não fizeram compras na semana da praça.
Empresa não possui um pós-venda.	Estruturar um sistema de pós-venda.

Formato das reuniões focado na semana anterior.	Definir cronograma e pauta para as reuniões. E focar na semana que está por vir.
Vendedores sentem dificuldade em fazer planejamento e programação.	Fazer o planejamento e programação nas reuniões comerciais junto dos vendedores para ajudar no entendimento.
A empresa não possui um <i>software</i> de vendas.	Contratar um <i>software</i> de venda
Vendedor não tem hábito de consultar o sistema.	Explicar e mostrar que é a ferramenta para planejar e programar as vendas.
Muitas vezes fazem uma venda não saudável	Investir em treinamentos e cursos programados a cada 2 meses.
Confirmam pedidos em cima da hora.	Ser mais eficiente na hora de fechar o pedido.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso teve êxito no seu objetivo: sugerir melhorias para o processo de vendas, mais focado na programação, de uma indústria de tintas e solventes, a partir da análise de seu processo atual. Para cumprir com o objetivo principal, e com os específicos, foi utilizado o método de análise e melhoria de processo e as seguintes etapas foram cumpridas: na primeira etapa, identificar a necessidade de melhoria; na segunda etapa deu-se a análise deste processo; e então na terceira etapa trabalhou-se em torno da descrição desse processo, utilizando a ferramenta de fluxograma; em seguida, juntamente com a direção, gerente e supervisora comercial da empresa, foram observadas as falhas na programação de vendas, para assim finalizar a quinta e última etapa, a qual resulta na estruturação de um quadro com a síntese dos problemas e das sugestões de melhorias.

Após todas as etapas fundamentais à efetivação deste estudo, apresentaram-se os resultados aos diretores da empresa analisada, onde na primeira reunião, percebeu-se certa resistência a algumas medidas sugeridas, principalmente do diretor fundador da empresa, o que é perfeitamente normal, afinal são 14 anos trabalhando e pensando da mesma forma, com a mesma programação. Mas passada a primeira impressão, todos concordaram e aprovaram as sugestões. O gerente e a supervisora comercial sentiram-se pertencentes às sugestões de mudanças, uma vez que participaram de reuniões em que constatarem os pontos falhos e construíram algumas das ações de melhorias. E também por estarem diariamente ligados aos processos. Algumas sugestões já foram acatadas e há grande probabilidade de que outras sugestões também sejam postas em prática.

É imprescindível que, diante do exposto, a melhoria de processo seja uma ferramenta cada vez mais utilizada para auxiliar na gestão das empresas. Melhorias como, o aumento da

satisfação, prospecção e retenção de clientes, redução de tempo e gastos, com objetivo de deixar os processos de maneira mais eficazes, aumentam a competitividade da empresa em seu mercado de atuação. Estando assim frente à concorrência e conquistando novos mercados.

## REFERÊNCIAS

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Gestão de qualidade, produção e operação**. São Paulo: Atlas, 2010.

BIZAGI LTDA. *Bizagi Process Modeler*. Disponível em: <<http://www.bizagi.com/>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração da produção**: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços** o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de Operações de Serviço**. São Paulo: Atlas, 2010.

KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry P.; MALHOTRA, Manoj K. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MALHOTRA, Naresh K et al.. **Introdução a marketing**. São Paulo: Pearson, 2005.

MAIA, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa B. **O Processo Nosso de Cada Dia**: modelagem de processos de Trabalho. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Introdução à administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização Flexível**: Qualidade na Gestão por Processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.