



CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DAVID AQUINO FEITOSA  
PEDRO LUIS FERREIRA DA COSTA  
VICTOR HENRIQUE RIBEIRO DOS SANTOS

TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS COMERCIAIS E IMPLEMENTAÇÃO DE KPI'S NAS  
INDÚSTRIAS DO SEGMENTO ALIMENTÍCIO.

Recife  
2022

DAVID AQUINO FEITOSA  
PEDRO LUIS FERREIRA DA COSTA  
VICTOR HENRIQUE RIBEIRO DOS SANTOS

TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS COMERCIAIS E IMPLEMENTAÇÃO DE KPI'S NAS  
INDÚSTRIAS DO SEGMENTO ALIMENTÍCIO.

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina  
TCC II do Curso de BACHAREL EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO do Centro  
Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos  
requisitos para conclusão do curso.

Orientador: Prof. MSc. Mario Mardone da Silva

Recife

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

F311t Feitosa, David Aquino

Terceirização de serviços comerciais e implementação de kpi's nas indústrias do segmento alimentício. / David Aquino Feitosa, Pedro Luis Ferreira da Costa, Victor Henrique Ribeiro dos Santos. - Recife: O Autor, 2022.

33 p.

Orientador(a): Msc. Mario Mardone da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Engenharia de Produção, 2022.

Inclui Referências.

1. KPI's. 2. Suporte comercial. 3. Logística. 4. Ruptura. 5. Tracking de pedidos. I. Costa, Pedro Luis Ferreira da. II. Santos, Victor Henrique Ribeiro dos. III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658.5

## RESUMO

A gestão de fornecedores é importante, pois compromete a qualidade das operações da organização. Nas empresas estudadas neste trabalho foram encontradas dificuldades nos setores comerciais, relacionadas a escassez ou falta dos KPI's, sendo eles dados das ordens de compras, acompanhamento da ruptura e Lead time. Esse déficit de informações gera um custo indesejável, acompanhamento de pedidos, análise de estoque e Fill Rate. Diante disso, este trabalho teve como objetivo principal elaborar um modelo de consultoria comercial focada na análise de dados e na geração de KPI's, apresentou soluções práticas para reduzir custos, expandir o faturamento atingindo o nível de serviço esperado pela empresa. Para isso, foi realizado um mapeamento do processo nas empresas estudadas, onde foi utilizada a análise SWOT, em seguida foi levantado os stakeholders (partes interessadas) de modo a entender as necessidades dos mesmos para assim ter uma melhor forma de relacionar o processo. Foi realizado o acompanhamento da carteira de pedidos e uma análise do Sell Out (giro) dos produtos em loja, com o intuito de verificar a necessidade de realizar um pedido maior para a equipe de compras da empresa estudada, verificar tempo em estoque e tempo de saída. O modelo de consultoria de pedidos se mostrou eficiente para auxiliar e direcionar as empresas estudadas no aumento do faturamento e na construção de KPI's voltados ao setor comercial e logístico, seguindo de uma elaboração estratégica de controle da carteira de pedidos, sempre trabalhando com a linha de pensamento da empresa contratante.

**Palavras-chave:** KPI's; Suporte Comercial; Logística; Ruptura, Tracking de Pedidos.

## **ABSTRACT**

Supplier management is important, as it compromises the quality of the organization's operations. In the companies studied in this work, difficulties were found in the commercial sectors, related to the scarcity or lack of KPI's, namely data from purchase orders, stockout monitoring and Lead time. This information deficit generates an undesirable cost, due to the payment of fines, delay in delivery, lack of order follow-up, inventory analysis and Fill Rate. Therefore, this work has as main objective to elaborate a commercial consulting model focused on data analysis and the generation of KPI's and to present practical solutions to reduce costs, expand billing and reach the level of service expected by the company. For this, a mapping of the process was carried out in the companies studied, where the SWOT analysis was used, then the stakeholders (interested parties) were raised in order to understand their needs in order to have a better way of relating the process. The order backlog was monitored and an analysis of the Sell Out (turnover) of the products in the store was carried out, in order to verify the need to place a larger order for the purchasing team of the company studied, to verify the time in stock and the time of delivery. exit. The order consulting model proved to be efficient in assisting and directing the studied companies in increasing revenue and building KPI's aimed at the commercial and logistics sector, following a strategic elaboration of control of the order backlog, always working with the line of thinking of the contracting company.

**Keywords:** KPI's; Commercial Support; Logistics; Rupture; Order Tracking

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 — Planejamento e Processos Logísticos.....	16
Figura 2 — Planejamento e Processos Logísticos.....	18
Figura 3 — SWOT. ....	25
Figura 4 — Fluxograma. ....	26
Figura 5 — Pesquisa de Mercado.....	30
Tabela 1 — Perguntas da Pesquisa e Percentual de Respostas. ....	30
Figura 6 — Otif. ....	31

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
2	<b>PROBLEMÁTICA</b> .....	13
3	<b>OBJETIVOS</b> .....	14
3.1	<b>GERAL</b> .....	14
3.2	<b>ESPECÍFICOS</b> .....	14
4	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	15
5	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
5.1	<b>PLANEJAMENTO E PROCESSOS COMERCIAIS</b> .....	16
5.1.1	<b>Prospecção</b> .....	17
5.1.2	<b>Qualificação</b> .....	17
5.1.3	<b>Apresentação</b> .....	17
5.1.4	<b>Envio de proposta</b> .....	18
5.1.5	<b>Negociação</b> .....	18
5.1.6	<b>Decisão de compra</b> .....	18
5.1.7	<b>Pós-venda e fidelização</b> .....	18
5.1.8	<b>PROCESSOS LOGÍSTICOS</b> .....	18
5.1.9	<b>Contato com o fornecedor</b> .....	19
5.1.10	<b>Recebimento de mercadoria</b> .....	19
5.1.11	<b>Movimentação de mercadoria</b> .....	20
5.1.12	<b>Armazenamento das mercadorias</b> .....	20
5.1.13	<b>Picking (processo de separação e preparação do pedido)</b> .....	20
5.1.14	<b>Transportes de carga</b> .....	20
5.1.15	<b>Fluxograma do transporte logístico</b> .....	20
6	<b>OBJETIVOS DE DESEMPENHO</b> .....	22
6.1	<b>PADRÕES HISTÓRICOS</b> .....	22
6.1.1	<b>Padrões de desempenho alvos</b> .....	22
6.1.2	<b>Padrões de desempenho da concorrência</b> .....	23
6.1.3	<b>Padrões de desempenho absolutos</b> .....	23
7	<b>KPI</b> .....	24
7.1	<b>PARA MAPEAR A SITUAÇÃO REAL DO NEGÓCIO</b> .....	24
7.2	<b>PARA TOMAR DECISÕES ASSERTIVAS</b> .....	24
7.3	<b>PARA VALIDAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	25
7.4	<b>PARA DESENVOLVER UM NEGÓCIO BEM-SUCEDIDO</b> .....	25
8	<b>METODOLOGIA</b> .....	26
9	<b>CONTEXTO DA EMPRESA</b> .....	29
10	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	30
11	<b>CONCLUSÃO</b> .....	34
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	35

## 1 INTRODUÇÃO

Na concepção atual a competitividade nas organizações cresce cada vez mais e exige que as mesmas recorram frequentemente as estratégias que colaboram para o aumento de seu desempenho através de Indicadores de Desempenho (RODRIGUES & CANELA, 2015). Diante disso, está sendo cada vez mais exigido pelo mercado que as organizações criem métodos extremamente estruturados para se tornarem competitivas.

Uma forma das organizações se tonarem competitivas consiste em definir, monitorar e acompanhar os principais KPIs de vendas servirá de base para analisar a performance da equipe e é fundamental para o crescimento de receita. Key Performance Indicator ou KPI ou Indicador Chave de Performance, é o conjunto de métricas que permitem avaliar o desempenho do negócio em geral ou por setor (ASSIS & CESAR, 2019). Com base nisto, percebe-se que é cada vez mais necessário que as organizações criem seus próprios indicadores para assim obterem suas métricas e realizarem tomadas de decisões com base nos dados concretos.

No tocante a vendas, os KPI's fornecem relatórios focados em dados onde é possível analisar informações de forma contínua de modo a otimizar e melhorar os indicadores diariamente, evitando desvios indesejados no processo em um determinado período considerado. De acordo com Matheus Assis & Laura Cesar (2019), as equipes de vendas são umas das que mais se beneficiam pelo monitoramento de KPIs, porque o acompanhamento dos KPIs comerciais são fundamentais para a otimização constante de todo processo, logo definir os dados corretamente significa se atentar para os indicadores que realmente refletem no processo comercial seja ele interna ou externo.

Entender os KPI's comerciais são importantes nas organizações pois possibilita mensurar os dados e identificar o que realmente tem dado certo e o que contribuiu para melhorar os resultados. Além disso, é possível identificar o que está errado e precisa ser corrigido para que o faturamento não caia. Por outro lado, o estudo das oportunidades comerciais e logísticas vem sendo um grande balizador para as indústrias, pois com eles consegue-se analisar se uma determinada venda para um determinado cliente está sendo viável tanto no tocante a estratégia de Marketing, como em “cash” (ROBERTO PAIXÃO & ADRIANO BRUNI, 2010).

Um outro ponto a ser analisado é o lead time, pois o mesmo é um fator importante para o vendedor e para o comprador. Quanto mais rápido se produz o produto, mais rápido ele é visto em lojas e mais rápido também ele gera receita para o cliente e para a indústria (PAULO PINHO & ISABELA PERÇANHA, 2010). Muitas empresas apresentam dificuldades em não ter essa análise no PDV (ponta de venda), pois a falta de um lead time assertivo pode gerar um

prejuízo imensurável para o fornecedor, baixa emissão de pedidos, multas por No Show (Perca de agendamento), Fill Rate (Taxa de processamento de pedidos) e o pior, a falta de credibilidade com os clientes.

## 2 PROBLEMÁTICA

Nas empresas estudadas, foram analisadas dificuldades nos setores comerciais das indústrias, relacionadas a uma escassez no acompanhamento dos KPIS, sendo eles dados das ordens de compras, acompanhamento da ruptura e Lead time. Essas dificuldades geram um custo indesejável pelo pagamento de multas por atraso na entrega, pela falta de acompanhamento de pedidos, análise de estoque e Fill Rate.

De acordo com a literatura, foi identificado um déficit na geração de relatórios e no acompanhamento comercial / logístico por parte de algumas empresas, onde não tem estratégias traçadas de onde quer ou como quer chegar nas metas. Falta de tempo, planejamento e conhecimento são alguns dos motivos para as empresas não terem investido na Gestão. Embora tivessem a convicção de que precisavam gerir bem os seus negócios, não deram a devida importância para o tema.

Portanto, esse trabalho tem como objetivo geral propor um modelo de consultoria comercial focada nos três pilares que geram as maiores perdas de receita para as indústrias, que não possuem os seus KPIs consistentes. São eles a ruptura zero, o suporte comercial e o tracking de pedidos. Foram buscadas empresas que não priorizam o setor comercial e tem como missão oferecer aos clientes um serviço de excelência, visando a redução de gastos, o aumento de faturamento e assim atingir as expectativas através dos melhores resultados.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 GERAL**

Este trabalho tem como objetivo geral propor um modelo de consultoria comercial focado nos três pilares de que geram maiores perdas de receita da indústria.

#### **3.2 ESPECÍFICOS**

- Realizar o mapeamento das empresas consideradas no estudo
- Identificar quais pilares geram maiores perdas através de uma análise SWOT
- Levantar as necessidades de melhoria e proposição de uma metodologia de gestão de fornecedores
- Implementar e acompanhar o modelo de gestão

#### 4 JUSTIFICATIVA

É importante ter-se um bom acompanhamento de indicadores numa empresa, pois é um dos fatores principais para uma boa gestão no processo e uma assertividade maior na tomada de decisões. Muitas empresas, fábricas e processos necessitam de acompanhamento dos números seja ele de faturamento, vendas e lucros através de KPI's (indicadores) principalmente as pequenas e médias empresas (ROSANA SILVA, 2006).

A criação de uma consultoria comercial proposta nesse trabalho irá auxiliar e direcionar as empresas estudadas no aumento do faturamento e na construção de KPI's voltados ao setor comercial e logístico, seguindo de uma elaboração estratégica de controle da carteira de pedidos, sempre trabalhando com a linha de pensamento da empresa contratante.

Serão implantados todos os conhecimentos a favor da empresa, a ruptura, criação de relatórios e dashboards, acompanhamento de desempenho KPI's, antecipação de pedidos, negociações de suporte ao time de vendas com informações precisas na busca das melhores estratégias e potencialização do faturamento. Com base nisso a empresa vai conseguir enxergar e ter ganhos como, diminuição do Lead time de entrega, diminuição de multas, custos logísticos, análise de reabastecimento, histórico de vendas, análise de possíveis virtuais, distribuição e relatórios estratégicos.

## **5 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção serão abordados conceitos usados no presente trabalho. Os conceitos são Sistemas de produção, planejamento e Processos Comerciais, processos logísticos, Objetivos de desempenho e KPIs.

### **5.1 PLANEJAMENTO E PROCESSOS COMERCIAIS**

O planejamento existe para o estabelecimento de metas, para colocar em prática é preciso fazer um estudo completo, que entenda detalhadamente a situação atual da empresa, dos produtos ou serviços vendidos por ela, do seu mercado de atuação e da equipe de vendas. É preciso olhar para aspectos internos, como gargalos, e externos, como o potencial do mercado e as ações dos concorrentes e assim montar um processo comercial bem definido.

Um processo comercial claramente definido e estruturado é importante para que os times de marketing e de vendas possam ter maior controle sobre o caminho que os clientes precisarão percorrer até fechar negócio, e sobre as estratégias necessárias para fazer com que eles avancem com maior agilidade sobre as etapas da jornada de compra. Com um sólido processo comercial, consegue-se organizar melhor as ações de marketing e vendas de modo a torná-las mais eficazes, favorecendo a visibilidade do produto e o aumento de faturamento da empresa.

Sem uma definição clara das etapas do processo comercial, fica mais difícil identificar gargalos que possam comprometer o desempenho das vendas e impedir que se atinja a alta performance do time (GUSTAVO GOMES, 2020).

Figura 1 — Planejamento e Processos Logísticos



Fonte: O autor (2023).

### 5.1.1 Prospecção

A primeira etapa do processo comercial é a prospecção. Nela, busca-se identificar oportunidades de negócio para a empresa. Para isso, é necessário desenhar um perfil de cliente, dessa forma, fica mais fácil direcionar os esforços para prospecta com maior potencial de se tornarem clientes.

### 5.1.2 Qualificação

A qualificação de leads (oportunidade de negócios para empresa) é a etapa do processo comercial em que se alimenta o lead. A intenção é estudar a respeito do problema que ele enfrenta e verificar se o produto ou serviço que a empresa oferece pode, de fato, trazer as soluções que ele procura.

### 5.1.3 Apresentação

Quando o lead avança para a etapa de apresentação, é hora de mostrar para ele as características do seu produto ou serviço. É interessante que se busque sempre relacionar as suas soluções com os problemas e necessidades do lead, de forma consultiva.

#### **5.1.4 Envio de proposta**

Esse é o momento do processo comercial em que se faz o envio de uma primeira proposta para o lead. Ao chegar nesta etapa, o lead já tem pleno conhecimento sobre o problema que enfrenta e sabe qual o tipo de solução que precisa.

#### **5.1.5 Negociação**

Na etapa de negociação, são discutidas as condições da venda. Nesse momento são feitas as concessões necessárias em ambas as partes para que se chegue a um acordo viável e interessante para o cliente e a empresa.

#### **5.1.6 Decisão de compra**

Após negociar, o lead finalmente toma a decisão e finaliza a compra do determinado produto ou serviço, nesta etapa é preciso ser extremamente persuasivo e mostrar ao cliente todo valor que a solução oferecida pela empresa vai entregar ao negócio dele, facilitando sua vida, resolvendo oportunidades e trazendo melhores resultados.

#### **5.1.7 Pós-venda e fidelização**

Depois de fechar negócio, é importante que a empresa se certifique de que o cliente faça um bom uso da solução adquirida e tenha uma experiência positiva. Assim, ele ficará satisfeito e se tornará fiel aos seus produtos ou serviços.

### 5.1.8 PROCESSOS LOGÍSTICOS

Um processo logístico tem essencialmente a função de facilitar a comunicação entre a produção e o movimento de produtos. Processos logísticos devem levar em conta os mais diversos aspectos da produção, com destaque para os pilares tempo, custo e qualidade. Basicamente o processo logístico é um conjunto de ações e atividades que levam desde o contato com o fornecedor até a entrega do produto final.

Uma empresa que for capaz de coordenar adequadamente seus processos logísticos conseguirá acompanhar, controlar e melhorar todos as suas etapas produtivas, passando pela produção, consumo, armazenagem e venda, segue algumas etapas dos processos logísticos. (BATAGLIN & SAIDELLES, 2017)

Figura 2 — Planejamento e Processos Logísticos.



Fonte: O autor (2023).

#### 5.1.9 Contato com o fornecedor

É com os fornecedores e empresas que você solicita o produto ou o serviço. As informações da mercadoria precisam ser bem claras, para na hora do recebimento não causar nenhuma divergência e atrapalhar o processo.

#### 5.1.10 Recebimento de mercadoria

Consiste em agendar a entrega, identificar e analisar a mercadoria para checar se tudo chegou conforme solicitado.

#### **5.1.11 Movimentação de mercadoria**

Cada mercadoria tem sua especificação e precisa ser movimentada conforme a necessidade adequada para aquele produto, máquinas como empilhadeiras, transpaletes, esteiras e prateleiras podem ajudar nesse sentido. Investir na automatização de processos logísticos otimiza tempo e reduz os custos para a sua empresa.

#### **5.1.12 Armazenamento das mercadorias**

Não se pode estocar a mercadoria de qualquer jeito, por isso essa é uma etapa muito importante, para facilitar o trabalho, é possível organizar e categorizar estes produtos. Essa administração facilita ter uma visão ampla do estoque e gerenciá-lo, direcionando a mercadoria conforme forem chegando as solicitações.

#### **5.1.13 Picking (processo de separação e preparação do pedido)**

O cuidado máximo com o produto, sua aparência e qualidade devem ser preservados para não só atender à expectativa do consumidor, como também abrir caminhos para a sua fidelização.

#### **5.1.14 Transportes de carga**

Organizar as mercadorias nos veículos de modo que elas sejam bem posicionadas para aproveitar cada espaço, cada tipo de produto tem uma necessidade diferente de transporte. Quando o embarque dos produtos no veículo sofre alguma falha, isso gera prejuízo e gastos que poderiam ser evitados, o transporte de cargas deve ser bem planejado e eficiente.

### **5.1.15 Fluxograma do transporte logístico**

Esse mapeamento trará visão ampla de cada etapa do negócio, possibilitando identificar os possíveis gargalos e solucioná-los com mais rapidez em busca de maior eficiência visando a redução de custos.

Este nada mais é do que uma representação gráfica de cada operação da empresa, ou seja, um mapa visual. Você organiza cada atividade que o seu negócio possui, definindo os passos e direções de cada área, bem como o que é preciso para atingir os resultados esperados.

## 6 OBJETIVOS DE DESEMPENHO

Objetivos de desempenho são metas individuais ou em grupo colocadas aos colaboradores. Eles são muito importantes, pois os líderes conseguem avaliar a produtividade, engajamento e satisfação dos funcionários, além do grau de eficiência da companhia.

Destacam-se cinco objetivos de desempenho: Confiabilidade, Custo, Qualidade, rapidez e flexibilidade. As empresas podem adotar um ou mais desses objetivos como norte para o desenho dos seus projetos.

Uma operação mediu seu desempenho, para identificar se o nível do setor é bom, ruim ou regular. Há várias formas de se fazer isso, as quais envolvem comparação do nível de desempenho atingido atualmente com algum tipo de padrão. Quatro tipos de padrões são geralmente utilizados para identificar o desempenho das operações: padrões históricos, padrões de desempenho alvos, padrões de desempenho da concorrência e padrões de desempenho absolutos. (Eduardo Curvelo & Rodrigues Andrade, 2018)

### 6.1 PADRÕES HISTÓRICOS

Significa comparar o desempenho atual com desempenhos anteriores. Por exemplo, se uma empresa atualmente tem o lead time de 7 dias para entregar os produtos para seus clientes, sendo que no ano anterior levava 10 dias, seu desempenho poderia ser analisado como bom. Os padrões são efetivos quando apontam se uma operação está melhorando ou piorando com o tempo. Não oferecem nenhum indicador de que o desempenho poderia ser considerado satisfatório.

#### 6.1.1 Padrões de desempenho alvos

São estabelecidos para analisar algum nível de desempenho que é visto como adequado ou razoável. Por exemplo, se é considerado razoável que o cliente receba o produto em 7 dias conforme citado no exemplo anterior, então o desempenho de uma operação que faz a entrega em 7 dias será considerado aceitável.

### 6.1.2 Padrões de desempenho da concorrência

Comparam o desempenho atingido pela produção com o desempenho dos concorrentes. Por exemplo, se a empresa entrega seu produto ao cliente em 7 dias e seu concorrente em 5 dias, seu desempenho poderá não ser considerado bom.

### 6.1.3 Padrões de desempenho absolutos

O padrão de qualidade de zero defeitos ou padrão de estoques de zero estoque são padrões absolutos, que talvez nunca sejam alcançados na prática, mas permitem a operação programar-se em relação ao limite. No exemplo anterior, o produto que demora 7 dias para ser entregue ao cliente, pode levar 4 horas para ser produzido e entregue ao consumidor, mas na prática, a operação jamais irá atingir um tempo de entrega de 4 horas, mas o padrão mostra como a operação poderia teoricamente ser e melhorar para chegar no desempenho absoluto.

Medir o desempenho e levantar formas de melhorá-lo é essencial para a sobrevivência das organizações.

## 7 KPI

KPI é uma abreviação inglesa da frase: Key Performance Indicator significa traduzindo para o português significa Indicador-Chave de Performance. É uma ferramenta que tem a função de medir o desempenho da empresa, pessoa, site, equipe, dentre outras formas de análise com mais precisão e ter uma tomada de decisão, mas exata e precisa naquele momento, facilitando e agilizando análise aprofundada.

Eles sempre são apresentados em números e porcentagem, cabe a empresa identificar quais os melhores KPI atendem as necessidades para uma melhor performance no negócio. Para escolher o melhor KPI para o negócio a primeira coisa que precisa ser feita é escolher o objetivo e determinar o que quer mostrar nele, assim facilita sua construção, alimentando sempre em porcentagem e números, existem boas razões para desenvolver KPIs para a empresa. Esses indicadores ajudam a estabelecer o planejamento estratégico e alcançar as metas organizacionais.

No livro Key Performance Indicators (John Wiley & Sons, 2010), David Parmenter afirma que os KPIs são “um conjunto de medidas com foco nos aspectos do desempenho organizacional que são os mais críticos para o sucesso atual e futuro da empresa”.

### 7.1 PARA MAPEAR A SITUAÇÃO REAL DO NEGÓCIO

Acompanhar indicadores é a única maneira de garantir visibilidade e conhecimento da situação real da empresa. A partir dos números, é possível avaliar o desempenho dos processos internos, das vendas e de qualquer setor que impacte no resultado alcançado no fim do mês. A criação de KPIs também permite identificar erros e problemas de gestão, antes que eles comprometam a saúde do negócio.

### 7.2 PARA TOMAR DECISÕES ASSERTIVAS

Todo gestor quer fazer escolhas certas para o seu negócio, mas essas decisões não podem ser feitas a partir de “achismos”, e sim com base em números e indicadores. Nessa hora,

o KPI serve como aliado do gestor, pois fornece insights (compreensão, clareza) e indica o que vai bem ou mal na empresa.

### **7.3 PARA VALIDAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O gestor deve colocar à prova o planejamento estratégico continuamente a fim de identificar a necessidade de mudanças ou confirmar que uma ação está, de fato, proporcionando resultados satisfatórios. A maneira mais indicada de fazer isso é por meio do acompanhamento de KPIs, pois eles auxiliam a empresa a avaliar se as estratégias estão contribuindo para o alcance das metas e objetivos organizacionais.

### **7.4 PARA DESENVOLVER UM NEGÓCIO BEM-SUCEDIDO**

De forma geral, o KPI orienta sobre o caminho que a empresa deve percorrer para chegar à alta performance.

Em um artigo para a revista Forbes, (Louis Mosca, 2016), vice-presidente da American Management Services, afirma que o KPI é o guia para ajudar o gestor a obter sucesso nos negócios. “Dependendo do que você deseja realizar em sua empresa, seus principais indicadores de desempenho podem mudar de acordo com metas, projetos e prazos”

## 8 METODOLOGIA

Este trabalho trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, pois visa propor um modelo de gestão comercial através de avaliação de empresas. Quanto a abordagem, a presente pesquisa se classifica como qualitativa, pois, procura entender o contexto operacional das empresas estudadas e elaborar, através dele, um modelo para gestão de pedidos que minimize as dificuldades encontradas.

No tocante aos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois visa responder a questionamentos através de levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram, ou têm, experiências práticas com o problema pesquisado. A pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias (Marconi & Lakatos, 2002). As técnicas utilizadas para a pesquisa exploratória são estudos de caso, observações ou análise históricas, seus resultados fornecem geralmente dados qualitativos ou quantitativos (Clemente & Fabiane, 2010).

Na primeira etapa, foi realizado o mapeamento do processo nas empresas estudadas neste trabalho, com o objetivo de analisar e indicar oportunidades de melhorias no processo (Vide figura 3.1). Para isso foi utilizado a Análise SWOT para identificar inicialmente a força, fraqueza, oportunidade e ameaças das empresas individualmente.

Figura 3 — SWOT.



Fonte: O autor (2023).

Figura 4 — Fluxograma.



Fonte: O autor (2023).

Na segunda etapa será feita a relação da indústria, cliente e representante, os stakeholders (Partes interessadas) de modo a entender as necessidades para assim ter uma melhor forma de relacionar o processo, melhorando a performance e satisfação do cliente. Para isso foi feito levantamentos de informações através de uma pesquisa estruturada.

Na terceira etapa foi criado métodos para acompanharmos a carteira de pedidos do cliente através da ferramenta Otif, (é um indicador de desempenho utilizado para acompanhar a qualidade das entregas dos produtos). Esse acompanhamento foi feito diariamente e atualizado algumas vezes durante o dia, de modo a atender com mais precisão novos pedidos e realizar o planejamento para atender a demanda.

Será feita uma análise do Sell Out (giro) dos produtos em loja, com o intuito de verificar se é necessário sugerir um pedido maior para o time de compras da empresa estudada, verificar tempo em estoque, tempo de saída, para que os produtos não entrem em ruptura e acabar ficando sem o abastecimento das gondolas (prateleiras). Fazendo uma análise mais precisa nos produtos com o maior giro, sendo muito mais eficaz na performance, com essas análises a indústria consegue sugerir ao cliente um pedido de compra de forma mais coerente, onde aumenta a

quantidade solicitada dos itens com maior giro e diminua a quantidade com os que tem menos giro.

Na quarta etapa a indústria precisa estar bem alinhada com o seu time comercial, é de extrema importância para a indústria que busca evoluir de forma assertiva. O time comercial é um dos corações da empresa, sem uma boa equipe a empresa fica estagnada e não evolui, os colaboradores tem que estar entrosados e motivados para subirmos o nível da empresa. Implementar e desenvolver análises através de indicadores é de extrema importância e inteligência, isso agrega muito na tomada de decisões e dar um norte para o caminho que a indústria se dirige. Dessa forma a pesquisa mostra a importância das análises de KPIs.

## 9 CONTEXTO DA EMPRESA

Este trabalho foi elaborado através de dados de uma empresa, a instituição tem mais de 30 anos de mercado com o foco para as áreas de Merchandising e representação comercial que é um conceito da área do marketing que indica uma técnica de planejamento e promoção de um produto, no local e tempo adequados, para o Vispera que é a inteligência artificial e para o setor de Representação comercial, onde a mesma tem em média 70 funcionários internos e 480 externos. Foi realizado o levantamento de algumas indústrias, para conclusão da pesquisa, onde esses dados nos mostrou os principais pontos a serem apresentados.

A empresa tem a visão de que o representante comercial trabalha externamente apenas para manter o bom relacionamento com o cliente final e tirar pedidos. Já o time interno cuida de todo processo por trás de um pedido, faturamento, levantamento de estoque, Lead Time de entrega, Ruptura, Shelf Life e agendamento, a empresa tem colaboradores focados na venda e tem colaboradores focados por todo processo atrás das vendas.

Agregado a isso tem o time de Merchan, que entra com os promotores em loja para arrumar os layouts da melhor forma possível para o consumidor e fazer com que esse produto tem um giro maior que a concorrência.

Os serviços que a empresa estudada oferece estão interligados diretamente e indiretamente.

## 10 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi realizada em uma empresa representação comercial, onde foram analisadas empresas clientes no tocante a eficiência de gestão comercial. Para isso foi feito um mapeamento dos processos das empresas estudadas através dos três principais pilares da gestão comercial.

Foi realizado o levantamento das empresas no ramo alimentar que estavam com o faturamento em queda constante nos últimos anos, e assim foi proposto um modelo comercial diferente do que a empresa vinha trabalhando, onde foram apresentados um modelo consistente de consultoria no setor comercial visando o aumento de faturamento.

Após estudo com a ferramenta Swot, a análise do ambiente interno é que determina suas forças e fraquezas. E a análise do ambiente externo é que possibilita a definição das oportunidades e ameaças. Gera oportunidades para os negócios encontrarem informações relevantes para a tomada de decisões, no planejamento estratégico de uma empresa, o Swot é a ferramenta que faz o mapeamento das oportunidades e ameaças de mercado.

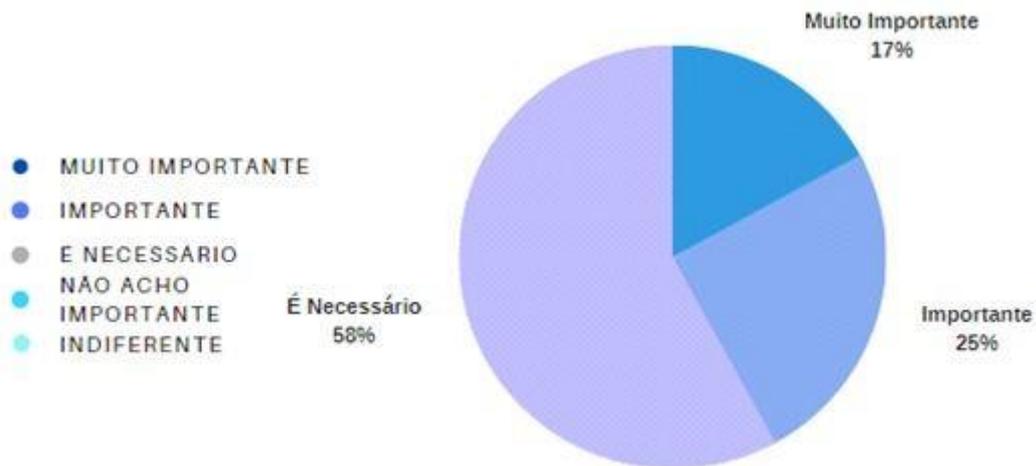
- Saber qual o ranking da empresa em relação à concorrência;
- Maior compreensão sobre o cenário organizacional;
- Estabelecer aspectos que sejam prioridade de atuação;
- Obter maior leque de alternativas de ações;
- Fortalecer pontos positivos;
- Melhoria de possíveis falhas;
- Aumentar as oportunidades de crescimento empresarial;
- Elaborar estratégias de crescimento do negócio;
- Realizar previsão de vendas conforme as condições da empresa e do mercado;
- Reduzir erros.

O levantamento das empresas é um grande aliado no planejamento estratégico do negócio, contribuindo para o seu crescimento.

Através da pesquisa de mercado, que teve como objetivo verificar como funciona a relação entre indústria, representante e cliente, onde foram entrevistados 36 colaboradores, dos quais 27 são representantes comerciais e 9 trabalharam ou trabalham nos setores comerciais de indústrias. Foram elaboradas perguntas que pudessem mostrar a maior causa de insatisfação de

todos os colaboradores. Os resultados da pesquisa podem ser vistos no gráfico da figura 5.1 e a tabela 5.1 mostra as perguntas e o percentual de respostas.

Figura 5 — Pesquisa de Mercado.



Fonte: O autor (2023).

Tabela 1 — Perguntas da Pesquisa e Percentual de Respostas.

Perguntas	SIM	NÃO
A indústria tem contato direto com o time de ressuprimento das redes?	66,60%	33,40%
Onde você trabalha/trabalhou existe controle de custos atrelado a transportes e multas por atraso?	27,80%	72,20%
A indústria gera relatórios com histórico de vendas ou algo que auxilie para uma venda assertiva?	11,20%	88,80%
A indústria que você trabalha/trabalhou oferece alguma ferramenta para acompanhamento de pedidos? Ou cada representante tem seu próprio método de acompanhamento?	7,50%	92,50%

Fonte: O autor (2023).

O suporte comercial: Através da ferramenta OTIF, buscamos trabalhar também com a inteligência de mercado. Aqui, diferente do serviço de ruptura, que foca no Sell-in (Venda ao intermediário), as análises são feitas por meio da ferramenta OTIF (Vide figura 5.2), que nos auxilia com o controle da cadeia de suprimentos. Desta forma foi analisado onde existe baixa

performance na cadeia e assim ajustamos ponto a ponto para atingirmos os resultados esperados.

Neste ponto, atuamos com um assessoramento do time comercial, realizamos análises de performance ANO x ANO, assim como o desempenho até o alcance das metas implantadas. Através das informações que lapidamos das vendas, conseguimos gerar KPI'S com informações relevantes, para que os representantes ou vendedores tenham uma base de informações e definam o perfil de cada cliente de sua carteira.

Figura 6 — Otif.



Fonte: O autor (2023).

A ruptura zero: Com um trabalho focado em inteligência do mercado, a ruptura tem o foco no Sell-out (Vendas ao consumidor final). Com base nos dados disponibilizados pelas organizações (Neogrid eRetail link), são realizadas análises que buscam por meio de relatórios verificar principalmente o estoque, as vendas e os preços dos produtos. Diante dos cenários apresentados, traçar ações corretivas para cada problema detectado.

Tracking de Pedidos: Neste pilar foi feito o acompanhamento dos pedidos e observou-se que, desde a geração até a entrega final, passando por todas as etapas operacionais. A atuação não foi na realização da operação, mas sim, no auxílio as indústrias e transportadoras para que tenha um processo mais fluido. Desta forma buscamos com as ações a diminuição do Lead Time (Tempo médio de entrega), Fill Rate (Multa por Ruptura) e No Show (Multa por perca de agenda).

Existiram várias oportunidades no decorrer do processo, se não houver o acompanhamento minucioso de cada situação, são geradas multas, pedidos não serão entregues

e agendamentos não são atendidos, podendo assim gerar ruptura de produtos dentro da loja e automaticamente perda de faturamento.

Acredita-se que dentro desses pilares pode-se agregar dois tipos de serviços: a consultoria e a terceirização do setor comercial. Na consultoria será implementado um plano de ação bem definido, iniciando com uma sequência de treinamentos direcionados os colaboradores da indústria, a fim de passar todo o conhecimento no manuseio das ferramentas e criação de KPI'S, seguindo de uma elaboração estratégica de controle da carteira de pedidos, sempre trabalhando com a linha de pensamento da indústria que nos contrate.

Já na terceirização, depois de feita uma análise de toda a empresa para não ferir seus princípios e valores, seriam implantados todos os nossos conhecimentos a favor da indústria, a ruptura, criação de relatórios, acompanhamento de desempenho (KPI's), antecipação de pedidos, análise de estoque para suspender itens sem previsão de produção, acompanhamento de multas cliente por cliente, negociações e suporte ao time de vendas com informações precisas na busca das melhores estratégias.

Diante disso, foi proposto um modelo de consultoria comercial através da empresa ACH Solution, onde foi corrigido uma falha nos setores comerciais das empresas, em uma análise macro, existiam escassez no acompanhamento dos pedidos, prazos de entrega e conseqüentemente geravam um custo fora da curva para as empresas, que não percebiam o dinheiro que estavam perdendo, tanto pelo pagamento de multas por atraso, como pela falta de acompanhamento de pedidos, onde impediam uma análise estratégica da gestão. A potencialização do faturamento ficará nas mãos da ACH Solution, assim como todas as conseqüências dos serviços prestados.

## 11 CONCLUSÃO

Este estudo abordou apresentar os principais pilares para uma boa gestão, com os processos alinhando e uma boa estratégia para alavancar ainda mais o nível das empresas que prestamos serviços, fazendo o mapeamento do que ocasiona maiores perdas de receita da indústria.

Os objetivos estabelecidos nesse estudo foram alcançados visto que foi possível identificar uma melhoria nos resultados obtidos durante o processo de adaptação. Com a criação de novos KPI, tendo assim uma melhor visão de como está o andamento do negócio e auxiliar na tomada de decisão gerando uma economia gigantesca de tempo evitando o máximo de erro, alinhado diretamente com o time comercial um dos pontos-chaves para seguirmos conforme o planejado em busca da meta.

Com isso foi possível responder ao questionamento levantado anteriormente, como a falta de acompanhamento da carteira de pedidos, por falta de um KPI impactam diretamente no faturamento da empresa?

Verifica-se que a falta de acompanhamento da carteira de pedido, Ruptura, lead time, OTIF e Fill Rate tem uma ligação direta com a perda/baixa de faturamento das empresas trazendo prejuízo devido a atrasos.

Pode-se observar que o trabalho focado em ruptura zero trazendo a análise do mercado, com a base de dados das empresas verificando principalmente o estoque, evitando assim a falta do produto em lojas, focado em inteligência do mercado a ruptura tem foco no Sell-out (Vendas ao consumidor final).

Com as limitações desse estudo pode-se destacar o fato de algumas empresas pecarem um pouco no levantamento ou histórico de dados para que consigam gerar informações para dar andamento ao processo, sendo um pouco mais difícil e trabalhoso dar andamento ao mapeamento e assim focar na melhoria proposta pela ACH Solution.

Considera-se que se pode dar andamento em projetos futuros se aperfeiçoando ainda mais, e adquirindo novos conhecimentos para que venham agregar, mais valor e prestígios para as empresas. Fazendo com que as mesmas possam cada vez mais ter o controle dos processos economizando tempo e dinheiro, pensando sempre no bem-estar da empresa, cliente e colaboradores.

## REFERÊNCIAS

CANDIDO RODRIGUES, ALESSANDRA; CANELADA, MAYALE. **UTILIZAÇÃO DE KPI – INDICADORES DE DESEMPENHO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS. UM ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIA METALÚRGICA NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL.** MARÍLIA, 2015 Trabalho de Conclusão de Curso (GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO) - Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha” Centro Universitário Eurípides de Marília –Univem Disponível em: [https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1418/TCC%20Finalizado\\_Altera%20a7%20c3%b5es%20banca.pdf?sequence=1&isAllowed=y..](https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/1418/TCC%20Finalizado_Altera%20a7%20c3%b5es%20banca.pdf?sequence=1&isAllowed=y..)

DE ASSIS, MATHEUS; CESAR, LAURA. **O que são KPIs de vendas e por que são tão importantes?** NECTAR CRM. SITE, 2019. Disponível em: <https://blog.nectarcrm.com.br/voce-tem-acompanhado-esses-kpis-em-suas-vendas/>.

FERREIRA, Denise. **Key Account: Entenda o que é, as Características e 4 Ferramentas.** NEILPATEL. Site Disponível Em: <https://neilpatel.com/br/blog/key-account>.

GOMES, GUSTAVO. **Construindo um processo comercial: o que é, por que é importante definir e quais são as 7 etapas principais.** AGENDOR. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/processo-comercial-aula-1/>.

HENDLER, Daniela. **11 formas de resolver a queda nas vendas, faturamento e lucro.** GESTÃO DE CLIENTES. 2022. Disponível em: <https://gestaodeclientes.com.br/queda-nas-vendas/>.

Pinho Oliveira, Paulo Henrique; Peçanha Gois, Isabela; Bravo Goldstein, Maria Clara, **APLICAÇÃO DO FUNIL DE VENDAS PARA MELHORIA DE ENGAJAMENTO** <http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/5020>.

PIRES DA ROSA, Gilson; CRACO, Tânia; CRISTIANE DOS REIS, Zaida. A reorganização do layout como estratégia de otimização da produção. **GEPROS. Gestão da Produção,**

**Operações e Sistemas.**, Bauru, 02 06 2014. Disponível em:

<https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/viewFile/1126/583>.

Brasileiro Paixão, Roberto; Leal Bruni, Adriano, Drummond Murray, Andrew; Garcia, Marcelo, **Análise Dinâmica do setor comercial**

<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/276>.

SAIDELLES BATAGLIN, Fernanda. **Modelo para gestão dos processos logísticos em obras de sistemas pré-fabricados engineer-to-order**. LUME Repositório Digital.

Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/174422>.

ZAMMAR, LEONARDO. **Melhoria de processo em uma linha de montagem de uma indústria automobilística através da aplicação da metodologia DMAIC**. Ponta Grossa, 2020 Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) -

Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em:

[http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/24091/1/PG\\_DAENP\\_2020\\_1\\_2](http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/24091/1/PG_DAENP_2020_1_2).