

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MÔNICA CRISTINA DI GIUSEPPE

**UMA NOVA ESTRUTURA PARA A ÁREA DE SUPORTE A VENDAS
DE UMA EMPRESA MONTADORA DE CAMINHÕES E CHASSIS DE
ÔNIBUS**

CURITIBA

2016

MÔNICA CRISTINA DI GIUSEPPE

**UMA NOVA ESTRUTURA PARA A ÁREA DE SUPORTE A VENDAS
DE UMA EMPRESA MONTADORA DE CAMINHÕES E CHASSIS DE
ÔNIBUS**

Trabalho de Conclusão de Curso, Monografia de Estudo de Caso (Intervenção) apresentado ao Curso de Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná como requisito à obtenção do título de especialização em Gestão Estratégica

Orientador: Prof. Tomás Martins

CURITIBA

2016

**Aos meus filhos Enzo e Gabrielle que foram compreensivos e
pacientes nos momentos de minha ausência**

RESUMO

O presente relatório tem o objetivo de propor uma nova forma de trabalho para a área de Suporte a Vendas de uma empresa montadora de caminhões e chassis de ônibus. Para tanto, ele contempla a descrição atual dos processos deste departamento, apontando os pontos positivos, bem como os pontos a melhorar/desafios da estrutura atual. A partir deste diagnóstico, optou-se por uma proposta de estrutura baseada na divisão por processos e não mais por áreas (mercado brasileiro vs.mercados fora do Brasil), desta forma com foco maior na atividade em si do que nos mercados. As vantagens e desvantagens/desafios desta nova estrutura também foram mapeados e alinhados com os gestores do depto., os quais visualizaram uma maior eficácia no trabalho por processos pré-definidos. Conectado a alteração da estrutura, os recursos (pessoas) terão suas descrições de cargo revistas, juntamente com uma avaliação do quadro de competências e um plano de treinamento será construído com total apoio da área de recursos humanos.

Palavras-Chave: Nova Forma de Trabalho. Suporte a Vendas. Curso de MBA em Gestão Estratégica.

ABSTRACT

This present report has the objective to propose a new way of working for a Sales Support area of an automobile manufacturer of trucks and buses chassis. For this purpose, it contemplates the actual description of the processes of this area, pointing out the pros and cons/challenges of the current structure. From this diagnosis, it was decided to work with a structure propose based on processes instead of by areas (Brazilian market vs. markets outside Brazil), thus with higher focus on the activity itself than in the markets. The advantages and disadvantages/challenges of this new structure were mapped as well and aligned with the management team of the department, which one has taken the conclusion that this new set up can bring more efficiency. Connected to this structure change, the current resources (people) will have the job description reviewed, competency frame updated and a training plan will be built with total support from Human Resources area.

Keyword: New way of working. Sales Support. MBA of Strategic Management.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1	GESTÃO DE VENDAS.....	9
3	METODOLOGIA.....	11
3.1	DESCRIÇÃO DO CASO.....	11
3.1.1	Descrição das principais atividades e nível de correlação entre as áreas.....	13
3.1.2	Fluxo de faturamento dentro do mês.....	15
3.1.3	QUADRO 2 - COMPETÊNCIAS.....	16
4	ANÁLISE DOS DADOS.....	17
4.1	SOLUÇÃO OU MELHORIA.....	18
5	CONCLUSÃO.....	24

1 INTRODUÇÃO

A missão de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente, sem abrir mão do lucro. Em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa somente pode vencer ao ajustar o processo de entrega de valor e selecionar, proporcionar e comunicar um valor superior. (KOTLER e KELLER, 2012).

As organizações, em geral, procuram vantagens competitivas para diferenciá-las num mercado de concorrência acirrada e com clientes cada vez mais exigentes. Assim, de alguma forma, elas precisam destacar-se diante das adversidades e, para isso, o primeiro passo a ser tomado é ter uma postura proativa e de atitude. A atitude se constrói através de detalhes que, quando juntos e sistematizados, criam um cenário ideal para a diferenciação perante os concorrentes.

Muitas empresas estão expostas às mesmas tecnologias, mercados, talentos e oportunidades de crescimento, sendo assim, o que faz com que apenas a minoria delas consiga sobreviver?

A resposta encontra-se, principalmente, na percepção da visão do cliente, pois não basta apenas o trabalho de funcionários qualificados e competentes, mas também uma maior comunicação das razões pelas quais se oferece determinado produto e não somente de seus benefícios.

Desta forma, para entender do negócio do cliente, primeiramente as empresas precisam de direção estratégica para ter noção para onde estão dirigindo-se e de como podem chegar lá, bem como orientar-se sobre como atingir os objetivos e como seguir a missão e a visão da organização.

A estratégia é necessária para a empresa como um todo, para cada negócio em que a empresa está, e para cada parte funcional de cada negócio – P&D, compras, produção, vendas e marketing, finanças, recursos humanos.

Uma estratégia bem concebida destina-se a captar as melhores oportunidades de crescimento da empresa e promover a defesa do desempenho futuro contra ameaças externas.

Para que isso seja possível, todos os colaboradores, com destaque à equipe comercial, responsáveis diretos por lidar com expectativas dos clientes, devem ter o mesmo olhar do dono da empresa, desta maneira

focando no sucesso e crescimento da mesma, pois uma venda feita com cordialidade, empatia e paixão, na atualidade, deixou de ser um diferencial e passou a ser um pré-requisito, que oportuniza um ambiente mútuo de confiança e respeito, de modo a concretizar a venda.

Em uma esfera mais prática, uma equipe preparada e capacitada, especialmente para atender e oferecer soluções personalizadas e adequadas às necessidades do consumidor, é fundamental, pois demonstra confiabilidade na qualidade do produto ou serviço prestado e conquista a admiração e fidelidade do cliente.

Diante desta competição acirrada, precisamos buscar melhorias no processo que tragam mais eficiência e vantagens para as empresas. Neste contexto este trabalho tem como objetivo propor uma nova estrutura para a área de Suporte a Vendas, de uma empresa montadora de caminhões e chassis de ônibus. Atualmente este departamento é dividido por áreas (mercado de exportação e mercado brasileiro) e as atividades compreendem um escopo de responsabilidade muito extenso, deixando visível que os recursos não conseguem “dar conta”/apoiar todas as tarefas com agilidade, velocidade e o conhecimento necessário. Com a alteração da estrutura de Suporte a Vendas para divisão por “processo”, busca-se mitigar as falhas de foco nos mercados e passar a ter uma visão holística com foco nas atividades, independente do mercado. Por exemplo, hoje quando há um processo de melhoria em uma atividade, é “esquecido” ou negligenciado o olhar em todos os mercados. Esta falha no fluxo atual gera retrabalho dos envolvidos, frustração das equipes que não foram envolvidas, descompasso de melhorias entre os mercados, como também dispêndio de mais orçamento/dinheiro.

Desta forma, este trabalho tem o objetivo de melhorar o suporte que é dado à área comercial, para que os vendedores possam realmente focar na comercialização de caminhões e ônibus e no ponto principal, “O sucesso de nossos clientes”.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE VENDAS

Segundo Kotler (2003), vendas é a comunicação verbal direta concebida para explicar como bens, serviços ou idéias de uma pessoa ou organização servem às necessidades de um ou mais clientes potenciais. É comum que se confundam os conceitos de vendas e marketing, mas é consenso que o primeiro, ou seja, Vendas é parte do que conhecemos como Marketing, definido por Kotler (2000) como “um processo social e de gestão pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e querem através da criação, oferta e troca de produtos e valores com outros.” Ou seja, trata-se de um processo que visa satisfazer a necessidades das partes através das trocas. Uma pessoa compra uma roupa porque necessita dela e o vendedor necessita do recurso para viabilizar seu negócio, para citar um processo de troca simples.

Nesse contexto, para Weitz et al. (2004), a venda é definida como um processo de comunicação em que um vendedor identifica e satisfaz às necessidades de um comprador para o benefício de longo prazo de ambas as partes.

Com base nestas afirmações, percebemos o papel fundamental de uma força de vendas qualificada, pois é o “cartão de visitas” e representa uma das maneiras de a empresa levar a sua mensagem aos grupos de consumidores almejados por ela (Castro e Neves, 2008). Desta forma deve-se direcionar uma atenção especial a gestão dessa força que, para Kotler, “desempenha um papel na abertura e na manutenção de mercado para a marca”, através da comunicação eficaz entre vendedor e potencial cliente, de maneira a conquistar o cliente e consolidar a venda. Dentro deste contexto da gestão de vendas, cujo foco está numa comunicação qualificada como parte essencial de uma venda, é importante enfatizar que a tendência é que o vendedor deixe de ser apenas um vendedor, ou seja, aquele mero “tirador de pedidos”, e passe a ser um “business developer”, ou desenvolvedor de negócios, aquele que entende tudo do produto, pensa o processo inteiro e tem como objetivo o sucesso de seu cliente. Conhece a empresa e seus

concorrentes, reflete sobre a estratégia, entende do que vende, acredita no que vende, encanta pelo entusiasmo verídico, passa credibilidade e segurança ao interlocutor. Esse modelo de vendedor - o desenvolvedor de negócios - torna-se um diferencial competitivo e agrega valor ao processo de venda quando se reconhece que, por fatores como a globalização e o acesso cada vez mais fácil e rápido às informações, os consumidores estão mais inteligentes e exigentes, como expôs Kotler, 2000: “Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar.

Kotler (2000, p.638) menciona que “os vendedores servem de elo pessoal da empresa com os clientes e o profissional de vendas é a empresa para muitos dos clientes dela”, é ele quem traz as tão necessárias informações sobre o cliente, por isso, a empresa precisa considerar cuidadosamente alguns pontos, que de acordo com Kotler, está na configuração da força de vendas, especialmente o desenvolvimento de objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração. Em seguida o mesmo autor cita, cinco etapas envolvidas na estruturação da Força de Vendas:

- Recrutar e selecionar os vendedores;
- Treina-los em técnicas de vendas, nos produtos e políticas da empresa e na orientação para a satisfação do cliente;
- Supervisionar a equipe de vendas, auxiliar os vendedores a utilizar seu tempo com eficiência;
- Motivar a força de vendas, equilibrar as quotas, conceder prêmios monetários e outras formas de motivação;
- Avaliar o desempenho individual e coletivo dos vendedores.

“O Departamento de marketing só pode ser eficaz em empresas onde os vários departamentos e funcionários tenham projetado e implementado um sistema de entrega de valor ao cliente superior ao da concorrência.” (KOTLER, 2000, p.56)

3 METODOLOGIA

Este trabalho trata-se de um “Estudo de Caso” para a área de Suporte a Vendas de uma montadora de caminhões e chassis de ônibus.

O estudo de caso é um método qualitativo que consiste, geralmente, em uma forma de aprofundar uma unidade individual. Ele serve para responder questionamentos que o pesquisador não tem muito controle sobre o fenômeno estudado.

O estudo de caso contribui para compreendermos melhor os fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade. É uma ferramenta utilizada para entendermos a forma e os motivos que levaram a determinada decisão. Conforme Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

A tendência do Estudo de Caso é tentar esclarecer decisões a serem tomadas. Ele Investiga um fenômeno contemporâneo partindo do seu contexto real, utilizando de múltiplas fontes de evidências.

É preciso que tenha diferentes visões teóricas acerca do assunto estudado, pois serão a base para orientar as discussões sobre determinado fenômeno que constituem a orientação para discussões sobre a aceitação ou não das alternativas encontradas. Para isso é preciso possuir uma amostra de várias evidências.

3.1 DESCRIÇÃO DO CASO

A responsabilidade atual da área de Suporte a Vendas compreende o processo e a disponibilização de sistemas globais ou customizados para a região/mercado, que permitem uma melhor interação com o cliente, o qual inicia-se no momento do primeiro contato com o cliente, passando pela previsão de vendas, colocação do pedido, gestão da carteira, suporte técnico, contato com a área de manufatura para tratar das prioridades de produção, faturamento, entrega e outras atividades administrativas.

Esta área tem contato direto com a rede de concessionárias e com as empresas do grupo situadas na Argentina, Chile e Peru bem como com os

importadores privados na América Latina. Em alguns casos, Suporte a Vendas exportação também contacta os representantes de vendas de outros continentes (como exemplo Africano e Asiático).

Atualmente o departamento de “Suporte a Vendas” tem duas áreas com atividades semelhantes, porém uma focada no mercado brasileiro e a outra no mercado de exportação. A área de *SOP (Sales Operations Planning)* já está trabalhando com foco em ambos mercados.

Ambas áreas dão suporte de vendas para toda a América Latina e alguns países fora do continente americano.

Os produtos comercializados são:

- Caminhões novos com ou sem implementos
- Caminhões semi-novos sem implemento
- Chassis de ônibus novos
- Ônibus encarroçados

Abaixo segue estrutura da área:

FIGURA 1 – ESTRUTURA DA ÁREA



FONTE: O Autor(2016)

Abaixo uma breve explanação sobre cada área:

Suporte a Vendas Brasil:

Responsável pelo processo que se inicia a partir da gestão da carteira de pedidos com a liberação do caminhão ou chassi de ônibus até a entrega para a concessionária ou cliente final.

Suporte a Vendas para mercados fora do Brasil:

Basicamente apresenta a mesma responsabilidade que a área de Suporte a Vendas de Brasil, porém como realiza exportações também é responsável pela emissão dos documentos de exportação bem como todo o trâmite para operacionalizar este fluxo. Nesta área também podemos agregar a responsabilidade pelo processo de envio dos caminhões ou chassi de ônibus para o implementador ou encarregador, com acompanhamento do prazo da montagem do veículo completo.

SOP (Sales & Operations Planning):

Responsável pela estatística de mercado, planejamento das vendas e de produção, espaços de produção vs.pedidos ,controle dos níveis de estoque e suporte técnico.

3.1.1 Descrição das principais atividades e nível de correlação entre as áreas

Pode-se notar que as áreas de Suporte a Vendas Brasil e Suporte a Vendas para mercados fora do Brasil tem um alto nível de atividades correlatas, com similaridade, basicamente diferenciado pelas demandas do mercado brasileiro e dos mercados fora do Brasil:

QUADRO 1 – SUPORTE A VENDAS

Suporte a Vendas Brasil	Suporte a Vendas para mercados fora do Brasil	SOP- Sales & Operations Planning
Acompanhamento da carteira de pedidos	Acompanhamento da carteira de pedidos	Acompanhamento da carteira de pedidos
Faturamento	Faturamento	Programação de vendas
Demandas logísticas	Demandas logísticas	Estatística
Disponibilidade/gerenciamento dos sistemas	Disponibilidade/gerenciamento dos sistemas	Suporte técnico a vendas
Suporte a Área Comercial Brasil	Suporte a Área Comercial- MC e PIM	Controladoria de Suporte a Vendas e Gerenciamento de sistemas
Acompanhamento de entregas aos transportadores e encarregadores	Acompanhamento de entregas aos transportadores, encarregadores e implementadores	
Emissão de relatórios em geral	Emissão de relatórios em geral	
Suporte a temas fiscais	Suporte a temas fiscais	
Processos de unidades em demo.	Instrução para emissão de documentos de exp.	
Gerenciamento de prioridades (campanhas, e veículos que estão em fila de espera para receber o OK da produção)	Suporte a empresa para as auditorias e legislação de exportação	
Participação em projetos	Participação em projetos	Participação em projetos
Programa Centro de Entrega Volvo (CEV)	Suporte aos projetos comerciais	Suporte aos projetos comerciais
Coordenação do processo MAS	Gestão de projetos comerciais	Gestão de projetos

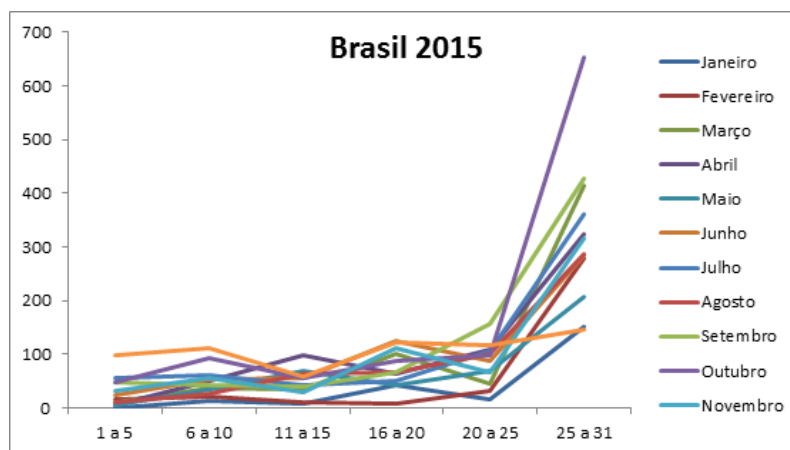
FONTE: O Autor(2016)

3.1.2 Fluxo de faturamento dentro do mês

Uma das atividades que tem maior representatividade e peso dentro do departamento de Suporte a Vendas é o faturamento para o mercado brasileiro e para os mercados fora do Brasil. Atualmente os recursos que dão suporte para o mercado brasileiro tem uma demanda maior de carga de trabalho nos últimos dias do mês, enquanto os recursos que trabalham com o faturamento para o mercado de exportação, tem uma distribuição mais igualitária.

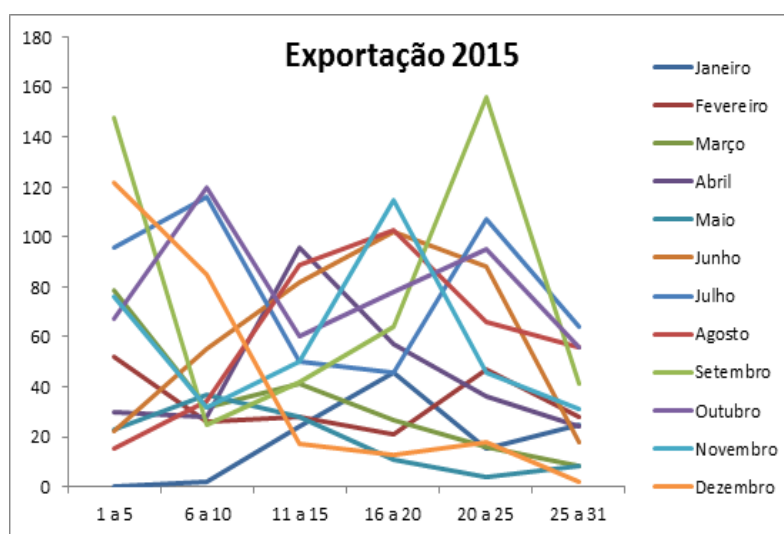
Os gráficos abaixo representam este fluxo mensal:

a) GRÁFICO 1 - FLUXO DE FATURAMENTO BRASIL:



FONTE: O Autor(2016)

b) GRÁFICO 2 - FLUXO DE FATURAMENTO DE EXPORTAÇÃO:



FONTE: O Autor(2016)

3.1.3 QUADRO 2 - COMPETÊNCIAS

Através deste quadro, podemos notar que há poucas diferenças de competências demandadas para cada área:

Suporte a Vendas Brasil	Suporte a Vendas para mercados fora do Brasil	SOP(Sales&Operations Planning)
Competências técnicas/essenciais		
	Espanhol	Espanhol
Inglês	Inglês	Inglês
	Comércio Exterior	
Conhecimento do produto (básico)	Conhecimento do produto (básico)	Conhecimento do produto(básico e avançado)
Conhecimento fiscal e contábil	Conhecimento fiscal e contábil	Conhecimento em Programação de Produção
Competências do eixo		
Foco no cliente	Foco no cliente	Foco no cliente
Orientação para resultados	Orientação para resultados	Orientação para resultados

Negociação	Negociação	Negociação
Trabalho em equipe	Trabalho em equipe	Trabalho em equipe
Inovação	Inovação	Inovação
Otimização de processos	Otimização de processos	Otimização de processos
Gestão do conhecimento	Gestão do conhecimento	Gestão do conhecimento
Planejamento organização e controle	Planejamento organização e controle	Planejamento organização e controle
Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal
Cultura para a qualidade	Cultura para a qualidade	Cultura para a qualidade
Gestão de projetos	Gestão de Projetos	Gestão de Projetos
		Análise Mercadológica (B.I.) e Gestão da Informação

FONTE: O Autor(2016)

4 ANÁLISE DOS DADOS

Baseados na descrição do caso de estudo acima, podemos citar algumas dificuldades da área atual:

- Processo de melhoria baseado no mercado e não na atividade/processo (regras de estoque, assuntos fiscais, sistemas em geral, etc.)
- Carga de trabalho dos analistas do mercado brasileiro e de exportação desbalanceada durante o mês (60% do faturamento brasileiro ocorre nos últimos dias do mês)
- Papéis e responsabilidades não estão bem definidos causando questionamentos de outras áreas sobre quem faz o que
- Os recursos fazem um pouco de tudo e não conseguem focar ou se especializar em determinados assuntos que atualmente pedem uma atenção especial (processos globais)
- Área não está estruturada de acordo com a organização global, prejudicando um pouco a discussão e solução dos assuntos entre seus pares

- As equipes atuais tem uma certa dificuldade em priorizar a entrega baseadas no negócio, e acabam fazendo baseadas no mercado (por exemplo, Brasil não abre mão e vice versa). Isto se deve ao fato das estruturas estarem separadas.
- Não está se dando a devida atenção ao processo de melhorias de forma estratégica (médio/longo prazo) mas somente a curto prazo, “apagando incêndios”

4.1. SOLUÇÃO E MELHORIA

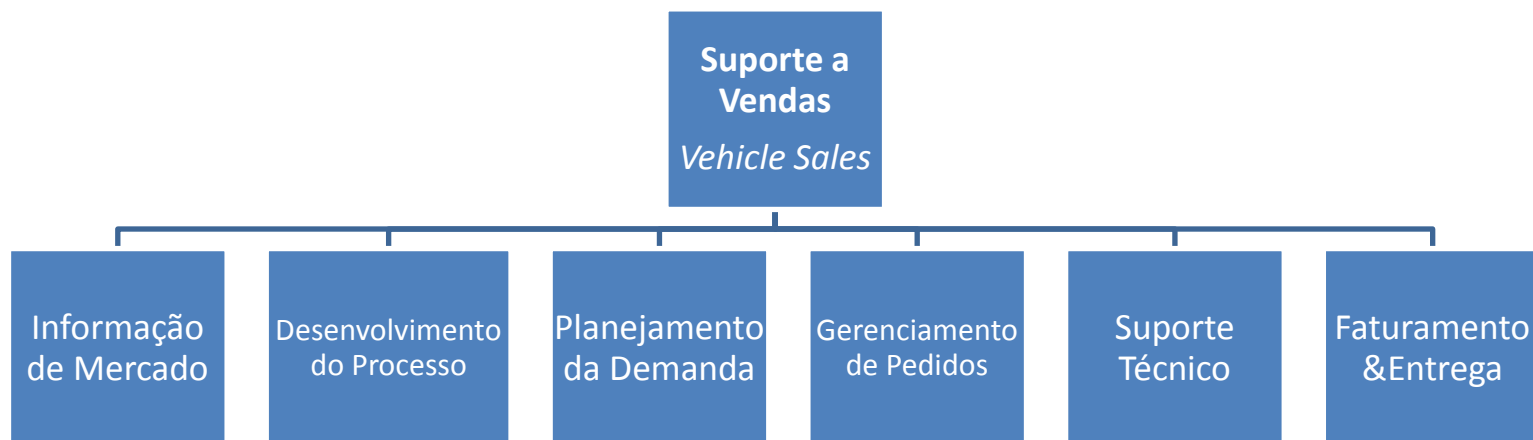
Com o intuito de contribuirmos com o sucesso da empresa e consequentemente do cliente, buscamos reavaliar a estrutura atual da área de Suporte a Vendas de caminhões e ônibus para a América Latina, no que se refere a forma de trabalho e processos, e propor uma estrutura que possa trazer mais vantagens para a operação. A proposta está alinhada com os conceitos globais da marca bem como com os principais envolvidos no processo, tanto a nível nacional quanto internacional.

Neste contexto, este trabalho tem o objetivo de melhorar o suporte que é dado à área comercial da América Latina, através de uma estrutura com especialistas preparados para dar o apoio necessário de acordo com o processo/atividade.

Abaixo alguns pontos levados em consideração para esta proposta:

- a) Busca por maior eficácia no atendimento à área comercial através de especialistas por processo
- b) Momento da empresa pede foco em algumas atividades com cunho estratégico de médio e longo prazo (melhorias de processos)
- c) Maior facilidade em alocar o recurso de acordo com suas fortalezas (a pessoa certa no local certo)
- d) Espelhar a organização global e proporcionar maior troca de informações por processos

FIGURA 2 – ESTRUTURA DA PROPOSTA



FONTE: O Autor(2016)

QUADRO 3 - VANTAGENS E DESVANTAGENS

Vantagens	Desvantagens/Desafios
Diminuição do escopo de responsabilidade gerando menos complexidade e conhecimento específico em um processo	Aumento do número de contatos para o processo do Pedido, Faturamento e Entrega entre a fábrica e os concessionários, importadores privados e as demais empresas do grupo
Maior facilidade para estabelecer papéis e responsabilidade e realizar o ponto de corte entre os processos	Esforço inicial da equipe para se adaptar a nova estrutura
Processo de melhoria baseado na atividade não no mercado, gerando maior sinergia e eficiência	Alinhamento de expectativas vs.plano de carreira (especialização em Comércio Exterior)
Maior balanceamento da carga de trabalho durante o mês, uma vez que o analista atenderá o processo independente do mercado	Modelo do negócio de ônibus dificulta a divisão por processo
Mais fácil para se estabelecer indicadores de performance	
Desenvolvimento de novas	

competências	
Maior prioridades	gerenciamento de

FONTE: O Autor(2016)

QUADRO 4 - EXEMPLO DO DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES
(DIVISÃO POR PROCESSO):

Informação de Mercado	Desenvolvimento do Processo	Planejamento de Demanda
Relatórios do desenv.do mercado total & análise	Gerenciamento do processo de vendas	Gerenciamento do processo S&OP
Relatórios de “Market share” & Análise	Gerenciamento das regras de negócio do mercado Brasileiro – dealers	Gerenciamento de produção e espaços
Gerenciamento de KPI’s	Gerenciamento do processo de estoque & sistemas	Gerenciamento de restrições da fábrica
Relatórios de Retail & Análise	Sistema de gestão Volvo	Controle e planejamento do estoque
Relatórios de WholeSales & Análise	Prêmio Nacional da Qualiadde	Highlights do mercado & Outlook.
Relatórios de Registro & Análise	Sistema de Adm. De Vendas	LTVF: Long Term volume Forecast Y+1
Relatórios de estoque da rede & análise	Análise de Leadtime dos mercados	Previsão de Vendas & Planejamento
Relatóriosde estoque da fábrica	Gerenciamento do processo de “Moved CDD”	Definição de volume com os mercados (HandShake)
relatórios de Order Intake report & análise	Gerenciar as soluções de Sistema	S&OP BRM ownership
relatórios de Order Book report & análise	Criação de KPIs e follow up	Planejamento de Pull Production & controle
Gerenciamento de interface com Anfavea & análise de relatórios	Gerenciamento do orçamento e aprovação de compras	Planejamento de estoque de caminhões da fábrica & controle
EWI – Early Warning Indicators	Cobrança do estoque e entrega	Estimativa de Financial Estimâtes Figures (Deliveries, Production & Inventory) management
Dashboard de vendas (weekly & Monthly report)	Projeto “Lean Office”	Quotações - Estimativa de entrega de "big fleets"/

		envolvimento de S&OP and Order Handling
ID (Brazilian Dealers distribution index management)	Ações ref a pesquisa de satisfação do cliente	Preenchimento dos espaços da semana - 4 (deadline): - Gerenciamento dos espaços semanais. Decidir por paradas de produção e criação de pedidos de estoque/especificação

Gerenciamento de Pedidos	Suporte Técnico	Faturamento&Entrega
Manter a fila de pedidos – alterar, trocar, cancelar pedidos	Suporte técnico p/ os pedidos	Emitir o faturamento para o mercado doméstico e outros fora do Brasil
Programação de pedidos (order slotting)	Gerenciamento do sistema Probuilder	Solicitação de demandas logísticas para o mercado doméstico e fora do Brasil
Guidelines para os mercados (LCD - last change date)	Gerenciamento de CA: Customer Adaptation	Suporte à organização para os assuntos de exportação
Gerenciamento de pedidos até o veículos ficar pronto (GOK)	Suporte técnico para os mercados	Emissão dos documentos de exportação
Complete vehicle order handling	Criação e planejamento de pedidos	Emissão de relatórios (“Não Entregues”, Reintegra, Entregas, Seminovos, etc.)
Compra de implementos e carrocerias	Gerenciamento de pedidos de caminhões especiais	Gestão do Centro de Entregas Volvo
Solicitação e acompanhamento de emissão de NB/RB e novos phantom numbers	Previsão de componentes (CEMAFOR role)	Suporte aos assuntos fiscais e legais
Emissão de Pedido de Compra de superestrutura	Suporte do processo de AD para assuntos técnicos	Disponibilidade/gerenciamento dos sistemas
Cadastro de novos fornecedores	Pedidos especiais & gerenciamentos de caminhões customizados	Acompanhamento das entregas
Solicitação de PARMA/FB01	Treinamento de Concessionários & treinamento técnico p/área de Vehicle Sales	Apoio as auditorias de exportação
Cadastro no sistema de exportação	Intro Blocks & coordenação de projetos de produto (controle de timeline)	gerenciamento de prioridades em campanhas, delivery stop e reespecificação
Cadastro de novos	Manutenção da especificação	Participação em projetos

fornecedores	por mercado	
--------------	-------------	--

FONTE: O Autor(2016)

FIGURA 3 - NOVA RESPONSABILIDADE POR PROCESSO:

Vehicle Sales

Demand Planning	Order Creation	Order Slotting	Order Book management	LCD	Def run	Production	Invoicing	Deliver
Demand Planning								
		Order Handling						
					Invoicing & Delivery			
	TSS							
MI - Market Information								
Process Development								

FONTE: O Autor(2016)

Resumo dos processos:

1. Informação do mercado
Gera relatórios de estatística de mercado
2. Desenvolvimento de processos
Sugere melhorias nos processos e sistemas de vendas
3. Planejamento da demanda
Realiza a gestão entre produção, vendas e estoque
4. Gerenciamento dos pedidos:

Realiza a administração dos espaços vs.os pedidos levando em consideração antecipações, postergações e cancelamentos

5. Suporte Técnico (TSS)

Proporciona apoio técnico da especificação dos produtos

6. Faturamento&Entrega

Realiza o faturamento e a preparação de todos os documentos para a entrega dos produtos em âmbito nacional e internacional

Missão da área:

Entregar o caminhão ou ônibus certo, no momento certo, no local certo com o mínimo de estoque possível

5 CONCLUSÃO

Após validar esta proposta de melhoria com os gestores da área atual, alguns itens, que são primordiais para o sucesso da transição, foram enfatizados, tais como: necessidade de treinamento para a equipe que hoje só trabalha com o mercado brasileiro, uma vez que alguns não tem o idioma necessário para atender aos mercados fora do Brasil e tão pouco tem conhecimento básico sobre os processos de exportação. Para este item, definimos um plano de transição para todos os colaboradores, o qual terá total suporte da área de Recursos Humanos. Vale lembrar que já há casos na área de “job rotation” bem sucedidos, no qual recursos que atendiam ao mercado brasileiro migraram de estrutura para atender mercados fora do Brasil. Desta maneira, conclui-se que este assunto trata-se mais da atitude do colaborador em querer desenvolver um plano de carreira consistente e promissor, do que de um verdadeiro obstáculo.

Outro item exposto foi a preocupação em separar as equipes de planejamento da demanda e de gerenciamento de pedidos em diferentes lideranças. A divisão de responsabilidades, num primeiro momento, poderia afetar o suporte dado a organização de ônibus, para a qual atualmente temos uma mesma pessoa concentrando as atividades relacionadas ao planejamento da demanda e gerenciamento de pedidos. Desta forma, para minimizarmos os impactos para o processo de ônibus, foi decidido manter estes dois processos sobre a mesma responsabilidade, e após implementação da nova estrutura, avaliar a possibilidade de padronização com o suporte dado para o produto caminhões.

O diretor anterior da área, que hoje ocupa uma posição semelhante no “headquarter”, também foi consultado e expressou total apoio para a proposta. Globalmente esta estrutura já trabalha por processo e mostra muito bons resultados. Ele enfatizou a necessidade de se ter a descrição de papéis e responsabilidades bem definidos, como também acertar o ponto de corte entre os processos. Outro ponto positivo apontado por ele é a melhoria do canal de comunicação entre os pares do “headquarter” e os das demais regiões, uma vez que a estrutura local se tornará um espelho da global.

Foi unânime entre os gestores da área, que mesmo diante destes desafios, a reestruturação para se trabalhar por processo faz total sentido, pois tem convergência com a atual demanda da empresa, a qual busca maior eficácia nas atividades “core” da organização. A necessidade de se ter um olhar mais estratégico, tentando projetar a médio e longo prazo, como será a interação com nossos clientes, deixa claro que recursos com especialização e conhecimento em certas atividades, farão toda a diferença para o sucesso da companhia.

O enfoque em atividades que trazem vantagem competitiva para a empresa, como por exemplo o “Desenvolvimento de Processos”, que engloba a busca por melhorias de toda a cadeia comercial, que se inicia com o contato do representante de vendas com o cliente e vai até a entrega do bem. Nesta proposta, este processo terá recursos exclusivo para investigar e propor “KPIs”, identificar e implementar “best practices”, dirigir o processo de uniformização das atividades, criar pré-requisitos para desenvolver e realizar o “follow up” das atividades para melhorar a precisão de entrega para nossos clientes.

O atual cenário de crise econômica e política no Brasil, acaba promovendo uma necessidade de readequação das organizações, não só no âmbito de redução de recursos, mas também de sua maneira de trabalhar. Mais do que nunca, as empresas brasileiras precisam diminuir o capital preso, os prazos de entrega, os custos do produtos, e melhorar o fluxo de caixa para poderem sobreviver e manter-se competitivas.

Para que isso ocorra, o desempenho das equipes passa a ser primordial, e cabe a liderança refletir e aproveitar o momento para adequar a pessoa certa no lugar certo tirando o máximo proveito dos recursos. Esta proposta, de divisão por processos com atividades e papéis e responsabilidades pré-definidos propicia aos gestores esta reflexão e adequação trazendo mais resultado por equipe.

Assim, com base neste contexto, a proposta da estrutura da área de Suporte a Vendas por **processo**, possibilitará um melhor enfoque em assuntos importantes que trarão mais resultados para a organização.

Desta forma, concluí-se que apesar de alguns desafios, o momento para mudanças é propício e esta proposta trará um novo dinamismo, com mais velocidade e qualidade nas entregas do escopo da nova estrutura.

REFERÊNCIAS

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. Editora Pedagógica e Universitária LTDA.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.