

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RICARDO FERNANDO DO CARMO

**MONITORAMENTO DE ROTAS DE EQUIPES DE VAREJO E SEUS BENEFÍCIOS
PARA OS INDICADORES DE INTELIGÊNCIA COMERCIAL**

CURITIBA

2016

RICARDO FERNANDO DO CARMO

**MONITORAMENTO DE ROTAS DE EQUIPES DE VAREJO E SEUS BENEFÍCIOS
PARA OS INDICADORES DE INTELIGÊNCIA COMERCIAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de MBA em Gerência de Sistemas Logísticos da Universidade Federal do Paraná, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Sistemas Logísticos.

Orientador: Prof. Guilherme Francisco

CURITIBA

2016

RESUMO

Este projeto de pesquisa tem por objetivo retratar os benefícios obtidos através do monitoramento das rotas dos vendedores feitas no período de maio até novembro de 2015 em uma empresa de varejo, as coletas dos dados e aferições são oriundos dos equipamentos dos vendedores e através destes dados é verificado o quanto próximos os vendedores estão do planejamento inicial, segundo Ballou (2001), para a organização conseguir alcançar todos seus objetivos é primordial alinhar as tarefas de controle, organização e planejamento. Este monitoramento propiciou ganhos em diversas áreas interligadas e dependentes obtendo assim resultados mais realistas diante de um planejamento estratégico desenvolvido com base na efetivação total ou com um pequeno desvio de indicadores como aderência e positividade dentro do plano de visitas (rota dos vendedores).

Palavras-chave: Inteligência Comercial. Varejo. Indicadores. Roteirização. Monitoramento de rotas.

ABSTRACT

This research project aims to expose the benefits obtained by monitoring the routes of the sales made in 2015 (May to November) in a retail company, as data collection and measurements come from sales equipment and by these Data Ballou (2001), to achieve the objectives of a primordial project as tasks of control, organization and planning. This monitoring provided gains in several interconnected and dependent areas, obtaining more realistic results from a strategic plan developed based on the total effectiveness or with a small deviation of indicators such as adherence and positivation within the visit plan.

Key-words: Business Intelligence. Retail. Indicators. Scripting. Tracking.

SUMÁRIO

1 TEMA	1
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	1
2 PROBLEMA	1
3 JUSTIFICATIVA	1
4 OBJETIVOS DA PESQUISA	1
4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
5 FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES/ ou / QUESTÕES NORTEADORAS	2
6 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS	2
6.1 DEFINIÇÃO DE LOGÍSTICA.....	3
6.2 LOGÍSTICA / TRANSPORTE	4
6.3 INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICOS	6
6.4 TECNOLOGIAS APLICADAS A ÁREA DA LOGISTICA	8
7 METODOLOGIA	10
8 PESQUISA DE CAMPO	11
8.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	11
8.2 PROCESSO DE ROTEIRIZAÇÃO	12
8.2.1 Start do Projeto:	12
8.2.1.1 <i>Planejamento Inicial</i>	12
8.2.1.2 <i>Criação de Regiões</i>	13
8.2.1.3 <i>Criação dos planos de visitas – Rota</i>	13
8.3 DADOS COLETADOS.....	15
8.3.1 Dados de maio junho e julho:	15
8.3.2 Dados de setembro outubro e novembro:	16
8.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	16
9 CONCLUSÃO	18
REFERÊNCIAS	19

1 TEMA

Inteligência Comercial e Monitoramento de Rotas

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

O estudo se dará em uma empresa multinacional do ramo de alimentos e ficará restrito aos meses de maio a novembro de 2015.

2 PROBLEMA

De que forma as informações de monitoramento de rotas podem agregar confiabilidade aos indicadores de inteligência comercial?

3 JUSTIFICATIVA

Agregar mais confiabilidade às rotas estrategicamente planejadas visando interação de benefícios entre setores. Todo o planejamento é programado visando a execução em busca de um resultado, sendo assim, a efetivação das rotas é parte fundamental para o sucesso das cadeias que estão interligadas. Esta confiabilidade traz por consequência redução de custos logísticos tanto para visita quanto para entregas, bem como um melhor aproveitamento do quadro de funcionários / maquinários disponíveis para as operações.

4 OBJETIVOS DA PESQUISA

Investigar de que forma as informações de monitoramento de rotas nas equipes de vendas podem atribuir nos indicadores de inteligência comercial e logística trazendo assim mais eficiência no planejamento das rotas de visitas.

4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Estudar divergências no processo de aderência diária dos planos de visitas;

2. Conhecer os maiores motivos geradores da não aderência;
3. Analisar os possíveis métodos de monitoramento.
4. Conhecer as melhores práticas para um retorno satisfatório do roteiro planejado x executado.

5 FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES/ OU / QUESTÕES NORTEADORAS

Hipóteses tratadas no decorrer dos acompanhamentos:

- O impacto que a divergência de informações no processo diário de aderência traz para a programação logística;
- As informações declaradas pelos vendedores em campo divergem das encontradas no sistema;
- A confiabilidade na transmissão das informações do campo;
- Os ganhos expressivos justificando os métodos de monitoramento.

6 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

O transporte normalmente representa o elemento mais importante em termos de custos logísticos para inúmeras empresas. A movimentação de carga absorve de um a dois terços dos custos logísticos totais (BALLOU, 2006). Por este motivo é importante que ocorra uma distribuição eficiente com menor custo para ambas as partes (empresa contratada e contratante) e ofereça confiança, agilidade e segurança ao cliente.

Para Novaes (2007), a logística empresarial através do planejamento, organização e controle efetivo das atividades de movimentação, armazenagem e distribuição podem prover melhor nível de serviço e satisfação ao cliente. Sendo assim todo o planejamento referido tanto para as visitas da área de vendas quanto a distribuição (posterior a esta etapa) quando bem “casadas” oferecem ganhos tanto para a empresa quanto para os clientes em questão. Conforme Ballou (2001), para a organização conseguir alcançar todos seus objetivos é primordial alinhar as tarefas de controle, organização e planejamento. O planejamento representa os objetivos da empresa, a organização representa a coleta e o posicionamento dos recursos para realizar os seus objetivos e o controle representa a mensuração do desempenho da

empresa e tomada de ações corretivas quando o desempenho não estiver correspondendo aos objetivos.

O sistema de rastreamento permite que o usuário visualize em tempo real a localização do veículo. Primeiramente, é preciso que haja a coleta de sua posição por um Sistema de Posicionamento Global, mais conhecido como GPS. (ANEFALOS; CAIXETA FILHO, 2000). Através desse sistema (rastreamento) as aferições do dia a dia da área de vendas além de poder trazer os resultados mais próximos aos reais ainda agregam demais informações que podem e trazer inúmeros benefícios para outras áreas agregadas como exemplo produção. Os indicadores utilizados para aferir a disciplina do planejado x executado utilizados por esta empresa é uma conferência diária (D+1) * onde são levantados os dados através de informações enviadas via satélite da geolocalização e do tipo de “justificativa” seja ela positiva (efetuado a venda) ou negativa (justificada motivo de não compra).

A informação é ponto fundamental para a orientação da empresa, é a matéria principal para a construção da inteligência que irá nortear a tomada de decisão. Sendo assim, fica evidente sua importância estratégica, que será determinante na qualidade e assertividade destas decisões gerenciais e principalmente de planejamento estratégico, neste contexto, Gomes e Braga (2004) descrevem que a única maneira de se antecipar às mudanças e enxergar as oportunidades é através de um monitoramento permanente do fluxo de informações de negócios do ambiente em que a organização se insere. No que diz respeito a Inteligência de mercado o monitoramento dos concorrentes, por exemplo, é uma necessidade de extrema importância, tendo em vista que “para ser bem-sucedida a empresa deve oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que seus concorrentes”. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 58).

6.1 DEFINIÇÃO DE LOGÍSTICA

Por muito tempo a logística foi tratada de forma desagregada. Cada uma das funções logísticas era tratada independentemente e como áreas de apoio ao negócio. Segundo Bowersox e Closs (2001), até o início dos anos 60 não existia uma definição formal de logística. Segundo Ballou (1993), os estudos de logística permaneciam em estado de dormência, sem uma filosofia guia.

As empresas fragmentavam completamente a administração das funções chave da logística. Este tratamento desagregado da logística é parte da explicação dos vários nomes pela qual foi batizada: distribuição, distribuição física, administração de materiais, logística de distribuição, dentre outros, segundo Lambert (1998).

Apesar de o conceito existir há bastante tempo, a primeira referência bibliográfica que realizou sugestões explícitas sobre os benefícios da gestão coordenada das atividades de logística foi publicada em 1961, segundo Ballou (2001). Nesta mesma linha, Fleury (2000) afirma que logística é um verdadeiro paradoxo dado que é um conceito muito antigo, mas um conceito gerencial muito moderno. Ainda para Fleury o que vem fazendo da logística um dos conceitos gerenciais mais modernos são duas linhas fundamentais de transformações: a econômica e a tecnológica. As transformações econômicas no mundo globalizado criam um novo ambiente de exigências competitivas e as transformações tecnológicas permitem um aumento de eficácia e eficiência na gestão de operações cada vez mais complexas. Desta forma, a logística deixa de ser vista como uma simples atividade operacional para uma função de relevância estratégica.

O tratamento da logística como um grupo de áreas dispersas que não possuíam interdependência traz uma perspectiva adicional. Segundo Lambert (1998), o foco destas áreas era apenas o controle físico dos fluxos de materiais, do ponto de origem ao ponto de consumo. A transformação desta visão da logística para o entendimento de sua importância e abrangência é um movimento de poucas décadas, mas que provocou uma avalanche de neologismos e definições para logística, ressaltando a sua relevância.

6.2 LOGÍSTICA / TRANSPORTE

Com a Revolução Industrial, a invenção da máquina a vapor e a substituição da madeira pelo aço possibilitaram a construção de embarcações cada vez maiores, o que ocasionou o barateamento dos custos do transporte sobre as águas o que revolucionou as primeiras empresas e deu início as redes de distribuição física.

Rodrigues (2002) detalha o transporte como o deslocamento de pessoas e pesos de um local para outro. Nos primórdios da humanidade todos os pesos eram transportados pelo próprio homem, de acordo com a sua limitada capacidade física.

O homem passou a transportar mercadorias também via aérea, sempre que a imperiosidade de rapidez no transporte privilegiava a relação custo x benefício em especial no caso de produtos de alto valor agregado. Atualmente, o estudo do transporte de cargas tomou o cunho sistêmico de especialização científica, buscando-se entender e analisar todas as variáveis envolvidas para melhor atender às complexas necessidades decorrentes das transações comerciais locais, regionais e internacionais.

Bowersox e Closs (2001) citam que os cinco tipos de modais de transportes básicos são o rodoviário, o ferroviário, o aquaviário, o dutoviário e o aéreo. A importância relativa de cada tipo pode ser medida pela distância coberta pelo sistema, pelo volume de tráfego, pela receita e pela natureza da composição do tráfego.

Sendo assim, aborda-se aqui cada tipo de modal e sua importância. Suas definições e formas com que os vários modos de transporte (ou modais) se relacionam:

- **UNIMODAL:** Quando a unidade de carga é transportada diretamente, utilizando um único veículo, em uma única modalidade de transporte e com apenas um contrato de transporte. É a forma mais simples de transporte.
- **SUCESSIVO:** Quando, para alcançar seu destino final, a unidade de carga necessita ser transportada por um ou mais veículos da mesma modalidade de transporte, abrangidos por um ou mais contratos de transporte.
- **SEGMENTADO:** Quando se utilizam veículos diferentes, de uma ou mais modalidades de transporte, em vários estágios, sendo todos os serviços contratados separadamente a diferentes transportadores, que terão seu cargo a condução da unidade de carga do ponto de expedição até o destino final. Qualquer atraso pode significar a perda do transporte nos demais modais, gerando “frete morto”, ou seja, pagar por ter reservado o espaço, mesmo sem realizar o transporte. A imputação de responsabilidades por perdas ou avarias é muito complexa e as indenizações por lucros cessantes, flutuação de preços, etc., são praticamente impossíveis.
- **MULTIMODAL:** Quando a unidade de carga é transportada em todo percurso utilizando duas ou mais modalidades de transporte, abrangidas por um único contrato de transporte.

Os principais modais de transportes mais utilizados para se efetuar um transporte podem ser:

- **RODOVIÁRIO**: transporte pelas rodovias, em caminhões, carretas, etc;
- **FERROVIÁRIO**: transporta pelas ferrovias, vagões fechados, plataformas, etc.;
- **HIDROVIÁRIO** (fluvial ou lacustre): transporte em embarcações, através de rios, lagos ou lagoas;
- **MARÍTIMO**: transporte em embarcações, pelos mares e oceanos;
- **AQUAVIÁRIO**: abrange em uma só definição os modais marítimo e hidroviário;
- **AÉREO**: transporte em aviões, através do espaço aéreo;
- **DUTOVIÁRIO**: sempre na forma de graneis sólidos, líquidos ou gasosos, a carga é transportada através de dutos;
- **CABOTAGEM**: a navegação realizada entre portos interiores do país pelo litoral ou por vias fluviais. A cabotagem se contrapõe à navegação de longo curso, ou seja, aquela realizada entre portos de diferentes nações.

As principais variáveis de decisão quanto à seleção dos modais de transporte são a disponibilidade e frequência do transporte, a confiabilidade do tempo de trânsito, o valor do frete, o índice de faltas e/ou avarias (taxa de sinistralidade) e o nível de serviços prestados.

6.3 INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICOS

Os processos logísticos são importantes para o desempenho das organizações, mas é necessário medi-lo e compará-lo com padrões pré-estabelecidos. Segundo Ballou (1995), as atividades logísticas devem ser encaradas como processo contínuo, cujo desempenho deve ser monitorado. Sua função é prover informações sobre o desempenho das atividades logísticas, especialmente quando a variabilidade exceder uma amplitude aceitável.

Para Bowersox e Closs (2001, p. 560), “à medida que a competência logística se torna um fator mais crítico na criação e na manutenção de vantagem competitiva, a precisão nessas tarefas torna-se mais importante, pois a diferença entre operações rentáveis e não rentáveis torna-se cada vez menor”. Rodriguez

(1998) destaca que, na medição de desempenho logístico, não se deve proceder à medição sem antes: identificar a estratégia geral da organização, e dentro desta, a estratégia logística; determinar os objetivos do sistema logístico; e estabelecer as partes componentes do sistema logístico. Mas a medição do desempenho não constitui um ponto final, já que para a realização de uma efetiva avaliação do desempenho é necessário desenvolver um confiável sistema de medição de desempenho.

Os três objetivos principais do desenvolvimento e da implementação de sistemas de medição de desempenho logístico, segundo Bowersox e Closs (2001, p. 569), são monitorar, controlar e direcionar as operações logísticas conforme detalhado a seguir:

- **MEDIDAS DE MONITORAMENTO:** O monitoramento dos indicadores acompanha o desempenho histórico do sistema logístico. Medidas de monitoramento típicas incluem nível de serviço e os componentes dos custos logísticos;
- **MEDIDAS DE CONTROLE:** Acompanham continuamente o desempenho e são utilizadas para aprimorar um processo logístico de modo a colocá-lo em conformidade quando excede padrões de controle;
- **MEDIDAS DE DIRECIONAMENTO:** São projetadas para motivar o pessoal, incluindo aqui as práticas de pagamento de adicional por produtividade.

Ainda segundo Bowersox e Closs a eficácia das atividades e processos externos, propõem duas abordagens, necessárias para monitorar, entender e manter o foco no cliente, além de obter idéias inovadoras de outros setores.

- **MEDIÇÃO DA PERCEPÇÃO DO CLIENTE:** devem ser realizadas avaliando as percepções dos clientes com relação à disponibilidade, tempo de ciclo, disponibilidades de informação, resolução de problemas e apoio ao produto. Segundo os autores, essa pesquisa deve ser patrocinada pela empresa ou deve ser o resultado do acompanhamento sistêmico dos pedidos dos clientes, e tem como maior objetivo a avaliação regular das percepções destes clientes.
- **BENCHMARKING DAS MELHORES PRÁTICAS:** tem como objetivo a avaliação abrangente do desempenho por meio da comparação dos

resultados das operações da empresa com a de concorrentes ou de empresas de vanguarda de outros setores. De acordo com os autores, algumas das principais áreas para realização do benchmarking são a administração de ativos, custos, serviço ao cliente, produtividade, qualidade, estratégia, tecnologia, transportes, armazenagem e processamento de pedidos.

Na aplicação do trabalho proposto iremos focar em indicadores de desempenho que mensuram a aderência de um plano de visitas (rota) pré-estabelecido considerando menor deslocamento e melhor aproveitamento dos “potenciais” da rota.

6.4 TECNOLOGIAS APLICADAS A ÁREA DA LOGISTICA

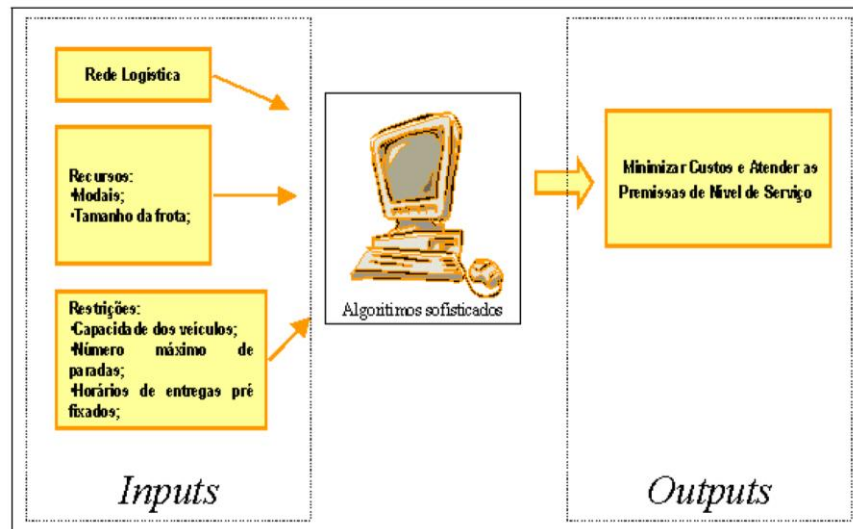
Na atualidade dispomos de vários tipos de tecnologias aplicadas as áreas de logística, uma funcionalidade muito difundida é o “tracking” que disponibiliza informações sobre o status e localização dos pedidos, também disponibiliza informações imediatas sobre ocorrências de roubo de carga e avarias no percurso de entrega (MARQUES, 2002).

A gestão de transportes é a atividade responsável pelos fluxos de matéria prima e produto acabado entre todos os elos da cadeia e utiliza grande número de ativos que se encontram dispersos geograficamente, o que torna a gestão de transportes ainda mais complexa. A alta complexidade gerencial exige intensa utilização de ativos e a gestão sob um grande fluxo físico de produtos torna o transporte a maior conta individual de custos logísticos, que varia entre 1/3 (um terço) e 2/3 (dois terços) do total dos custos logísticos das empresas. Desta forma, um bom gerenciamento de transportes pode garantir melhores margens para a empresa, através de reduções de custos e/ou uso mais racional dos ativos, e um bom nível de serviço para os clientes, através do aumento da disponibilidade de produtos, reduções nos tempos de entrega, entre outros benefícios.

Uma ferramenta de planejamento logístico muito utilizada é o TMS (Transportation Management System), de acordo com Marques (2002) esta ferramenta pode ser definida como um software que auxilia no planejamento , execução , monitoramento e controle das atividades relativas à consolidação da carga, expedição, emissão de documentos, entregas e coleta de produtos,

rastreabilidade da frota e de produtos , auditoria de fretes , apoio ao negociação, planejamento de rotas e modais monitoramento de custos e nível de serviço, planejamento , execução e manutenção da frota.

FIGURA 1 - APRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DO FUNCIONAMENTO DE UM SOFTWARE DE OTIMIZAÇÃO APLICADA A TRANSPORTES.



FONTE: Marques (2002).

Para estruturar a descrição das principais funcionalidades dos TMS, estas serão divididas em três grupos:

- Monitoramento e Controle;
- Planejamento e Execução;
- Apoio à Negociação e Auditoria de Frete.

Monitoramento e Controle: Os softwares possuem a funcionalidade de monitorar os custos e serviços por meio das informações disponíveis acerca da performance dos transportadores, modais de transportes, utilização de frete, frete retorno, cargas expedidas, número de veículos utilizados, performance das entregas, avarias, etc.

Os controles de custos podem ser utilizados para realizar orçamentos, acompanhar a evolução dos custos de transportes (orçado X realizado) e custos por tonelada quilômetro (R\$ / ton. * km), os valores pagos por cada rota (para o caso de rotas fixas) ou até mesmo por cliente e/ou produto. É possível ainda visualizar a ocorrência de custos adicionais devido à contratação de veículos extras ou entregas em horários especiais

Planejamento e Execução: Existem soluções capazes de determinar as rotas e modais a serem utilizados, sequenciar as paradas dos veículos e o tempo estimado de cada uma delas, preparar os documentos necessários para o despacho dos veículos e verificar a disponibilidade dos mesmos. A funcionalidade de roteirização envolve a definição de rotas e a programação dos veículos.

Alguns dos TMS que possuem estas funcionalidades bem desenvolvidas chegam a suportar uma série de restrições como horários de atendimento, velocidade média, tempo de entrega entre outros. A determinação do tamanho da frota é outra funcionalidade disponível nos TMS como ferramenta de administração diária das necessidades de transporte. Em função do aumento ou decréscimo da demanda, o TMS pode indicar uma maior ou menor necessidade de veículos, respectivamente.

Apoio à Negociação e Auditoria de Frete: Estes sistemas mantêm uma base de dados das tarifas de frete praticadas para remunerar o serviço prestado e para o processo de auditoria. O software compara o valor cobrado pelo prestador do serviço de transporte contra o que foi calculado e apresenta as eventuais diferenças. O cadastramento de todas as condições comerciais, por volumes, fracionamento de carga, diferentes custos por modais, frete por viagem, entre outras particularidades, além de todas as informações dos transportes realizados (volumes expedidos por modais, tipos de veículos, rotas, tamanho das cargas e destinos) são a base de dados para a realização da Auditoria de Fretes.

Outra funcionalidade importante é a de apoio à negociação. Os softwares permitem o cadastro de novas tabelas de frete ou novas condições comerciais para identificar qual será o impacto desta nova condição sobre o custo de frete.

7 METODOLOGIA

Para a busca das respostas deste trabalho a abordagem será qualitativa onde se busca por resultados que possam ser quantificados por coleta de dados gerados diariamente advindos do campo (dados vendedores) do tipo aplicada objetivando investigar rejeitar ou comprovar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos.

Foram explorados diversos autores em diferentes áreas como Marketing, Inteligência Competitiva, Sistemas de Informações, Inteligência

estratégica/Comercial e de Mercado, Logística e Planejamento Comercial. “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia ser pesquisada diretamente”. (GIL, 1994, p. 71).

A área da ciência prática. O método científico é o indutivo que se caracteriza por quatro etapas básicas: a observação e o registro de todos os fatos, a análise e a classificação dos fatos, a derivação indutiva de uma generalização a partir dos fatos e a constatação e verificação, o objetivo é descritivo por experimento, conforme Perovano (2014) o processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Esse tipo de pesquisa pode ser entendido como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto. Os estudos de casos podem ser classificados segundo Yin (2001) e VOSS et al. (2002) seu conteúdo e objetivo final (exploratórios, explanatórios ou descritivos) ou quantidade de casos (caso único – holístico ou incorporado ou casos múltiplos – também categorizados em holísticos ou incorporados). A principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que estes tentam esclarecer o motivo pelo qual uma decisão ou um conjunto de decisões foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados alcançados (YIN, 2001).

8 PESQUISA DE CAMPO

Os dados foram coletados de aparelhos “smartphones” que enviam informações automaticamente através de um aplicativo que dentre outras funções coleta os dados de aderência ao plano de visitas e positividade (efetivação de vendas) que serão os indicadores tratados nesta análise.

8.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O estudo se dará em uma empresa de alimentos com 82 anos de existência, uma das maiores companhias de alimentos do mundo, criada a partir da associação entre duas gigantes do mercado alimentício, em 2009. É líder global na exportação

de proteína animal e produz alimentos que chegam a mais de 150 países nos cinco continentes.

Tem aproximadamente 105 mil funcionários em 35 unidades industriais no Brasil, 16 fábricas no exterior (nove na Argentina, quatro na Tailândia, uma no Reino Unido, uma na Holanda e uma nos Emirados Árabes) e 40 centros de distribuição. Com uma atuação cada vez mais sustentável, seja por investimentos em pesquisa e inovação, pelo impacto que causado nas comunidades onde atua ou ainda, pelo estímulo a uma vida em equilíbrio, busca imprimir hábitos cada vez mais positivos na vida das pessoas. Sua meta é alimentar as mudanças que querem ver no mundo unindo práticas sustentáveis com inovação em produtos e processos.

8.2 PROCESSO DE ROTEIRIZAÇÃO

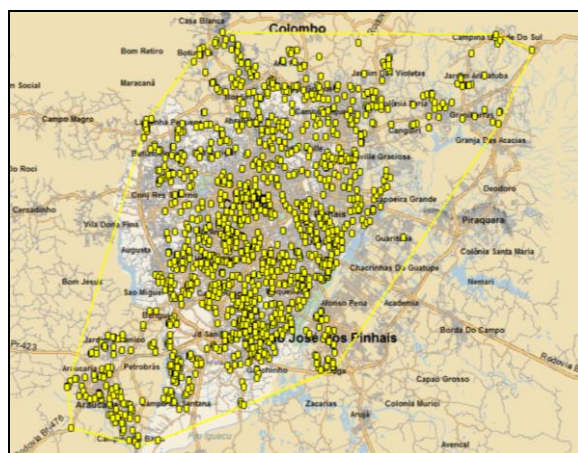
Nesta etapa iremos descrever alguns processos cabíveis para o entendimento das etapas de roteirização:

8.2.1 Start do Projeto:

8.2.1.1 - Planejamento Inicial

Levantamento de dados através de históricos e estudos dos dados populacionais (renda / habitantes / IPC consumo), nesta fase é alinhado as expectativas de crescimento e atuação X orçado das despesas futuras (Simulações).

FIGURA 2 – PLANEJAMENTO INICIAL



Fonte: O autor (2016).

8.3 DADOS COLETADOS

O projeto foi aplicado durante o mês de agosto, por este motivo o mesmo será retirado dos indicadores por possíveis erros de aferição no período de implementação da ferramenta.

Os meses de maio até junho são os meses onde os processos ainda não haviam sido aplicados nas filiais, nestes foi verificado uma enorme oportunidade de melhorias quanto a aderência no plano de visitas o que acarreta melhor desempenho nas vendas, melhora efetiva na logística do vendedor e das entregas, melhor aproveitamento dos estoques e melhor escoamento da produção

8.3.1 Dados de maio junho e julho:

FIGURA 5– DADOS OBTIDOS NOS MESES DE MAIO E JUNHO

Gerente	GRAFICOS				80%	60%
	Qtd clientes	Qtd Visitas	Qtd Vendas	% Aderencia % Positivção	Meta Aderencia	Meta Positivção
Brasil	7540	4318	2745	✗ 57% ✗ 36%	6032	4524
São Paulo	1534	798	519	✗ 52% ✗ 34%	1227	920
Centro Norte	1302	812	544	✗ 62% ✗ 42%	1042	781
Sudeste	1700	931	672	✗ 55% ✗ 40%	1360	1020
Nordeste	1601	859	578	✗ 54% ✗ 36%	1281	961
Sul	1403	918	432	✗ 65% ✗ 31%	1122	842

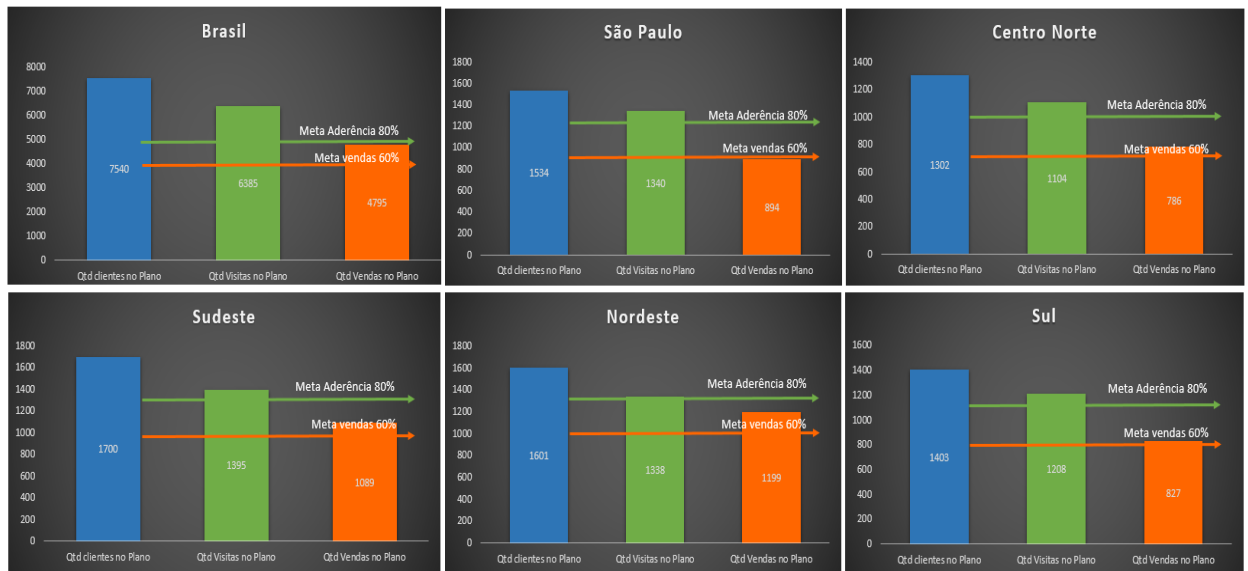


Fonte: O autor (2016).

8.3.2 Dados de setembro outubro e novembro:

FIGURA 5– DADOS OBTIDOS NOS MESES DE SETEMBRO, OUTUBRO E NOVEMBRO.

Gerente	GRAFICOS					80%	60%
	Qtd clientes	Qtd Visitas	Qtd Vendas	% Aderencia	% Positivção	Meta Aderencia	Meta Positivção
Brasil	7540	6385	4795	✓ 84,7%	✓ 64%	6032	4524
São Paulo	1534	1340	894	✓ 87%	✗ 58%	1227	920
Centro Norte	1302	1104	786	✓ 85%	✓ 60%	1042	781
Sudeste	1700	1395	1089	✓ 82%	✓ 64%	1360	1020
Nordeste	1601	1338	1199	✓ 84%	✓ 75%	1281	961
Sul	1403	1208	827	✓86,10%	✗ 59%	1122	842



Fonte: O autor (2016).

8.4 ANÁLISE DOS DADOS

Na análise dos dados antes e depois da aplicação das métricas do projeto fica evidente os ganhos ao analisarmos os indicadores como:

- **ADERÊNCIA AO PLANO DE VISITAS:** Com quase 30% (nível Brasil) de crescimento este indicador foi um dos grandes destaques e que por consequência traz consigo outros pontos positivos para as rotas, visto que, ao executar o plano previamente construído pela área de planejamento o vendedor ganha em sinergia de entregas, diminuição de KM rodado, entre outros;

- **POSITIVAÇÃO DE VENDAS:** Este indicador sofre grande interferência da melhora quanto a aderência ao plano visto que, a probabilidade de ocorrer uma

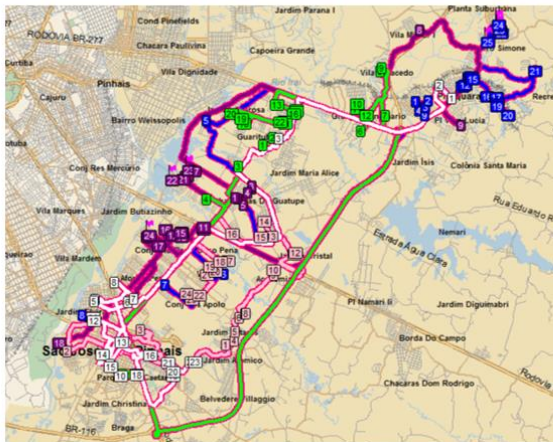
venda aumenta consideravelmente quando o vendedor passa mais vezes no “ponto de venda”. Com uma melhora de aproximadamente 28% trouxe um ganho monetário de grande expressão para as rotas do varejo;

- AUMENTO DE “MARKET SHARE” OU PARTICIPAÇÃO DE MERCADO: Através de pesquisa feita através do próprio controle de estoque e através do volume de vendas foi verificado um aumento de 12 a 15 % na participação de mercado dos produtos da marca em questão. Relatórios da “Nielsen” empresa que faz leitura de mercado comprovaram o aumento de participação quanto aos produtos embutidos e margarinas.

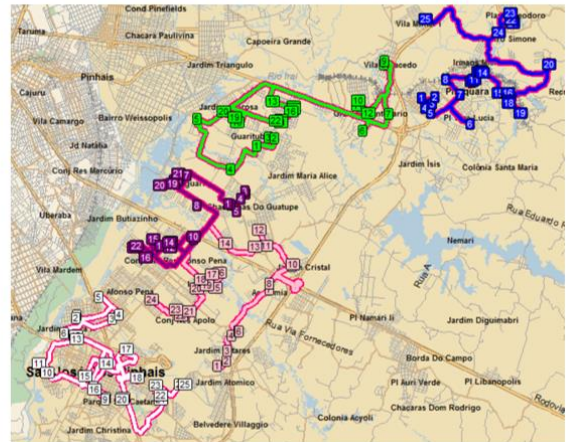
- DIMINUIÇÃO DO KM RODADO: Outro grande destaque foi a queda brusca dos gastos com KM rodado tanto na logística de vendas quanto na logística de distribuição de produtos, segue exemplo real de uma rota antes e depois quanto ao KM rodado pelo vendedor:

FIGURA 6– DEMONSTRAÇÃO DA REDUÇÃO NA KILOMETRAGEM RODADA

Rota Inicial



Rota final



Fonte: O autor (2016).

No exemplo o KM inicial era de aprox. 273 km rodados por semana de atuação do vendedor, na rota monitorada o km passou a ser de 133 km semanal.

9 CONCLUSÃO

O objetivo de investigar se de fato as informações de monitoramento de rotas nas equipes de vendas podem atribuir nos indicadores de inteligência comercial e logística foi concluído com êxito, ficou claro na análise dos dados que diante de um cenário sem o monitoramento e depois da aplicação do projeto com o monitoramento a grande disparidade nos resultados.

A relação entre a aderência, ou seja, garantir que o vendedor trabalhe dentro de um objetivo previamente estipulado e principalmente, atrelado a outras áreas também beneficiadas, traz inúmeros ganhos para a empresa. O monitoramento por sua vez se tornou chave para ganhos em logística com diminuição do KM, melhor ocupação dos caminhões nas entregas, e de maneira geral trouxe benefícios para todas as demais áreas como melhoria de desempenho de vendas, aumento de participação de mercado (Market Share), melhora no faseamento de vendas, melhor aproveitamento dos estoques entre outros benefícios.

REFERÊNCIAS

ANEFALOS, L. C.; CAIXETA FILHO; J. V.; Análise da Utilização de Sistema de Rastreamento por satélite em empresas de transporte rodoviário de cargas. **Revista da Administração**, São Paulo, out. / dez. 2000, v. 35, n. 4, p. 22-35.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 532p.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J. **Logística Empresarial - O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, P. F. **Logística Empresarial - A Perspectiva Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAMBERT, D.M. **Custos Logísticos, Produtividade e Análise de Desempenho**. The Logistics Handbook. The Free Press: New York, 1994.

LAMBERT, D. M. **Strategic Logistics Management**. Jacksonville: Irwin, 1993.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARQUES, V. **Utilizando o TMS para uma Gestão Eficaz de Transporte**.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PEROVANO, D. G. **Manual de Metodologia Científica**. São Paulo, Juruá, 2014.

YIN, R. K. Estudo de Caso – **Planejamento e Método**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.