

Universidade Federal do Paraná

Guilherme Leandro Zonatto

CASE EMPRESARIAL

Indústria de Cartões de Presentes

Curitiba

2015

Guilherme Leandro Zonatto

CASE EMPRESARIAL

Indústria de Cartões de Presentes

Trabalho final do curso de MBA Gestão
Estratégica Empresarial da
Universidade Federal do Paraná.

Prof. Orientador: Paulo Prado

Curitiba

2015

Resumo

A ambiente competitivo do Setor de Papelaria mudou muito nos últimos anos, com a introdução de novos produtos e fornecedores. Por outro lado, as vendas do comércio varejista evoluiu pouco recentemente. O presente estudo de caso aborda as estratégias utilizadas por uma pequena empresa de cartão de presentes para se tornar mais competitiva e lucrativa. O sistema para controle de produção, contas a pagar, contas a receber, estoque de matéria prima hoje está um banco de dados desenvolvido em Access pelo próprio proprietário. Este sistema passou a ficar pequeno para o tamanho da empresa. Informações que antes eram concentradas em uma única pessoa (o dono) necessitam agora serem visualizadas por mais pessoas. Assim, cada uma dos envolvidos dentro do processo produtivo/venda tem a sua própria planilha de acesso a estoque/controle de vendas. Os líderes de produção e vendas devem mandar suas planilhas para o proprietário para que esse faça a contagem final e faça a redistribuição das planilhas para os demais. Parte do controle é feito por papel também. As decisões de quais produtos devem ser fabricados e quais sairão de linha num próximo ciclo são baseadas na planilha de entrada e saída de produtos e se está planilha não estiver correta, um produto que não está vendendo muito pode ser produzido e ficar empacado dentro da empresa. Para enfrentar esses problemas são propostos diversos indicadores para aprimorar o sistema de gestão da empresa

Abstract

The competitive environment of the Stationery Sector has changed a lot in recent years, with the introduction of new products and suppliers. On the other hand, sales of the retail trade has evolved little recently. The present case study addresses the strategies used by a small gift card company to become more competitive and profitable. The system for production control, accounts payable, accounts receivable, raw material stock today is a database developed in Access by the owner himself. This system became small for the size of the company. Information that was once concentrated on a single person (the owner) now needs to be viewed by more people. Thus, each of the involved in the production / sales process has its own inventory access / sales control worksheet. Production and sales leaders should send their spreadsheets to the owner for the final count and redistribute the spreadsheets to the others. Part of the control is done by paper as well. Decisions of which products to manufacture and which ones to go out of the way in the next cycle are based on the product entry and exit worksheet and if this sheet is not correct, a product that is not selling too much can be produced and packaged inside the company . To address these problems, several indicators are proposed to improve the company's management system

Conteúdo

| | |
|-----------------------------------|----|
| 1. Contexto | 1 |
| 2. Descrição da Empresa..... | 2 |
| 3. Situação-Problema | 3 |
| 3.1. Processos Produtivos..... | 4 |
| 3.1.1. Cartões..... | 4 |
| 3.1.2. Almofadas..... | 6 |
| 3.1.3. Canecas..... | 7 |
| 3.1.4. Fluxo em cada Cadeia | 8 |
| 4. Propostas de Melhorias..... | 8 |
| 4.6. Gestão da Mudança..... | 21 |
| 4.7. Indicadores | 21 |
| 4.8. Referências | 23 |

1. Contexto

A empresa que vamos abordar neste case atua no setor de papelaria, vestuário e artigos pessoais. Dentro deste cenário, irão ser apresentados os dados destes mercados para entender-se quais são as condições e desafios do mercado nacional para os próximo ano.

Os empresários do comércio não se encontram muito esperançosos em relação às vendas no ano de 2015. O Índice de confiança do comércio encontra-se em queda constante desde dez/13, acumulando um recuo de 19,84% (de 125,48 para 100,59 - dados de mar/2015 da Confederação Nacional do Comércio - CNC) .

Se os empresários não estão confiantes, os consumidores também não estão. Dados da CNC indicam que a Intenção do Consumo das famílias reduziu em 14,03% no período entre março/2014 e março/2015.

O mercado varejista nacional obteve um crescimento de 1,8% no último ano, segundo o IBGE, e a projeção do CNC para o setor é de crescimento de 1% para o ano de 2015.

O setor de papelaria foi um dos grandes perdedores do ano de 2014. Com uma redução de 9,26% em relação à dez/2013. Essa mesma queda foi vista na venda de tecidos, onde o índice do volume de vendas teve queda de 3,36%. O setor de artigos de uso pessoal foi o único que obteve uma alta de 7,25%.

Com o aumento de outros itens da cesta de consumo (gasolina, educação, transportes), a tendência será diminuir o consumo de bens não essenciais e com isso, o comércio varejista já sofre as consequências da diminuição da venda de itens como, por exemplo, vestuário, onde ocorreu uma queda de 0,49% em relação a janeiro/2015 (IBGE).

Apesar de o cenário nacional apontar para uma queda nas vendas dos varejistas, a internet parece estar na contra mão e em 2015 a previsão e sentimento dos empresários são otimistas. Uma pesquisa realizada pelo Mercado Livre em conjunto com o IBOPE Conecta, mostra que 85% dos comerciantes eletrônicos acredita que suas vendas vão aumentar em 2015. Um terço desses comerciantes acredita que suas vendas vão crescer em até 20%.

2. Descrição da Empresa

Tudo começou com 3 amigos fundadores para trabalhar na área de web designer. Os três faziam desenvolvimento de web sites e desenvolvimento de logotipos para empresas.

Surgiram algumas outras ideias como anunciar agenda de médicos na web. Essa era a época em que o Google estava apenas engatinhando e que Cadê era ainda um forte mecanismo de buscas no Brasil e Yahoo e Altavista dominava o cenário internacional. Juntaram-se a um quarto sócio que fazia desenvolvimento de sistemas e criaram um sistema onde os médicos poderiam anunciar sua agenda online e criaram um buscador para que quem necessitasse de algum serviço médico, poderia procurar dentro do site a especialidade dentre os médicos cadastrados, verificar a disponibilidade de agenda desses e agendar automaticamente uma consulta. Com o site funcionando, era hora de mostrar aos médicos e angariar clientes para poderem encher lucrando da ideia. Prepararam material de divulgação e saíram batendo de porta em porta nos consultórios. Eles não estavam preparados para as respostas que iriam receber dos médicos: "Para que eu vou ter o custo do seu produto se a minha agenda vive cheia?". Lutaram por mais um tempo e desistiram da ideia.

Com a necessidade de diversificação para manter a empresa aberta, foram buscar parcerias para poder sobreviver. Um dos sócios soube de uma empresa de cartões de presente na cidade. Essa empresa gostaria de terceirizar a arte dos cartões e fazer a produção. Vendo a oportunidade, os três amigos criaram algumas artes para os cartões, prepararam um material demonstrativo para mostrar a empresa. Ao apresentar o trabalho descobriram que a empresa não gostaria de fazer a parceria e havia desistido do processo, não comunicando aos sócios da empresa menor. Com isso, com todo material em estoque, com o tempo já investido e sem nada a perder, resolveram tentar vender o produto que haviam criado.

Passaram a ir de porta em porta nas lojas de presente e conseguiram vender o material que haviam desenhado. Com a pequena quantia que ganharam, resolveram investir mais nesse segmento. Conseguiram vender e foram expandindo dentro da cidade. A expansão continuou e os sócios foram buscar outros mercados em outras cidades, indo de porta em porta nas lojas de presentes de cidades menores. Passado um ano, estavam vendendo em outros estados e procurando vendedores para atingir outros mercados.

Com o passar do tempo, surgiram alguns desentendimentos entre os sócios e a sociedade foi dividida. Uma das partes ficou com o nome da empresa e parte do estoque e a outra parte ficou somente com o estoque.

A parte que ficou somente com o estoque criou outra empresa, vendeu o restante do estoque e começou a levar o negócio da sua maneira. Hoje vamos falar da empresa que ficou com a segunda parte com um único sócio.

Para poder investir no seu negócio, vendeu seu carro e passou a trabalhar em casa. Ele cuidava da parte administrativa, criação, contato com vendedores, recrutamento de vendedores, compra de matéria-prima enquanto

sua mãe cuidava da parte de empacotamento dos cartões e recebimento de produtos de terceiros.

Formatou o modelo de negócios para atuar de maneira diferente da empresa anterior. A compra de matéria-prima era feita ainda pela empresa, mas a produção passou a ser terceirizada. A empresa não fazia vendas diretas às lojas nos estados. Cada estado teria um centro de distribuição. Os vendedores comprariam os produtos e seriam responsáveis pela revenda e praticar a margem que julgarem necessária para manterem-se competitivos dentro das suas regiões. Os vendedores, ao fazerem a venda local às lojas de presentes, sempre possuiriam produtos para pronta entrega. A empresa procuraria manter exclusividade com um único lojista na região ou dentro de um shopping.

Depois de passar alguns anos dentro do mercado de cartões, a empresa cresceu e já com sede própria, desejou aumentar o leque dos produtos fornecidos ao mercado. Primeiro foram as caixas para presente. Alguns anos depois surgiram as almofadas. Foi comprada uma máquina para fazer impressão em tecido com uma técnica que evita que as estampas sumam depois de algumas lavagens. Vendo as possibilidades de trabalho da máquina, foi criado um setor de presentes e de confecção de artigos para marketing promocional de empresas. Foram passados a confeccionar fronhas, chinelos e aventais. Um ano mais tarde, surgiram também as canecas para presente.

Hoje a empresa trabalha com cerca de 20 produtos (fora o controle de seus subprodutos como cartão A, cartão B, Avental C, Avental D, diversas estampas de canecas, diversas estampas de almofadas, etc - essa lista hoje possui cerca de 160 itens).

3. Situação-Problema

A empresa cresceu e com ela a quantidade de produtos fornecidos também aumentou. O sistema para controle de produção, contas a pagar, contas a receber, estoque de matéria prima hoje está um banco de dados desenvolvido em Access pelo próprio proprietário. Este sistema passou a ficar pequeno para o tamanho da empresa. Informações que antes eram concentradas em uma única pessoa (o dono) necessitam agora serem visualizadas por mais pessoas. Assim, cada uma dos envolvidos dentro do processo produtivo/venda tem a sua própria planilha de acesso a estoque/controla de vendas. Os líderes de produção e vendas devem mandar suas planilhas para o proprietário para que esse faça a contagem final e faça a redistribuição das planilhas para os demais. Parte do controle é feito por papel também. Ainda, há o custo de ter de recontar quando os dados que estão na planilha não correspondem com os valores em estoque devido a algum erro dentro do processo de troca de informações e consolidação. Se algum problema ocorrer em alguns dos computadores, os dados são perdidos, pois nenhum processo de backup é realizado.

As decisões de quais produtos devem ser fabricados e quais sairão de linha num próximo ciclo são baseadas na planilha de entrada e saída de produtos e se está planilha não estiver correta, um produto que não está vendendo muito pode ser produzido e ficar empacado dentro da empresa.

Os pedidos que são realizados pelos vendedores/distribuidores, levam um bom tempo para serem convertidos em dinheiro pela empresa. Os vendedores/distribuidores não possuem um sistema organizado de vendas. Muitos deles não sabem nem quanto faturam em um mês e acabam gastando tudo que receberam, não pagando pelos produtos que pegaram em tempo desejado.

Os fornecedores não sabem a quantidade de produto que tem disponível ainda em estoque e acabam fazendo pedido que não mais em estoque, tendo alguns sendo vendidos para outros fornecedores por não ter sido atualizado a tempo.

A empresa hoje não tem muita informação dos clientes que compram os produtos dela (estamos falando aqui em clientes o lojista que compra os produtos). Não tendo esse sistema de informação, não consegue prever ou se antecipar a eventuais problemas de relacionamento com esses clientes. Também não é possível prever quais produtos devem lançar nem quais produtos estão em falta para poder re-imprimir com mais rapidez.

3.1. Processos Produtivos

Nesta seção, vamos mostrar como é feito o processo produtivo dos cartões, canecas e almofadas. Cada uma das linhas produtivas tem em comum o design que é feito internamente e a estocagem do material para envio ao distribuidor. Depois fim faremos uma análise na seção 4 de como o processo produtivo poderia ser melhorado.

3.1.1. Cartões

Hoje, o processo para a produção do cartão até chegar ao distribuidor está mostrado na Figura 1.



Figura 1 - Processo produtivo do cartão

3.1.1.1. Design

O design dos cartões é um processo é realizado pelos desenvolvedores internos da empresa. Dentro desse processo, são selecionados os desenhos que os designers vão criando de acordo com o ciclo que está sendo trabalhado. Hoje os ciclos são divididos em 5 grandes ciclos com tamanho e duração diferentes. São eles: Páscoa, Dia das mães, Dia dos Namorados, Dia dos Pais e Natal/Ano Novo. Cada um dos grandes ciclos espera-se uma quantidade determinada de vendas, sendo que os principais ciclos são dia das mães, dia dos namorados e Natal/Ano novo.

3.1.1.2. Impressão

A impressão dos cartões é terceirizada para grandes gráficas que fornecem esse tipo de serviço. A empresa fornece o papel (alguns cartões são feitos com papéis especiais e a gráfica prefere que a empresa forneça os papéis). As lâminas impressas então são enviadas para a empresa novamente para finalização.

3.1.1.3. Corte

O corte das lâminas de papel é realizado por uma ferramenta que possui o molde para o corte no formato correto do cartão (esse molde é fabricado após o design e é manufaturado por um terceiro conforme especificação do design).

Uma pessoa faz o corte das lâminas de papel e após esse processo, tem-se os cartões individualizados e prontos para o próximo processo.

3.1.1.4. Acabamento

Os cartões cortados são levados para um terceiro que fará o acabamento. Cartões que possuem detalhes, como apliques em relevo ou purpurinas são trabalhados para que passem pelo processo correto de fixação e adquiram as características desejadas pelo design.

Os envelopes por sua vez, são encaminhados a outro terceiro, que faz a colagem dos mesmos.

3.1.1.5. Embalo

Após o processo de adequação ao design, os cartões são empacotados juntamente com o respectivo envelope de papel e personalizados para cada tipo de cartão. Depois de embalados, eles são acondicionados em caixas com a devida identificação da coleção a que pertencem. A empresa então recebe o produto já em caixas e efetua um controle de qualidade por amostragem.

3.1.1.6. Estoque

O produto fica em estoque até que seja feita um pedido pelo distribuidor. Quando o distribuidor faz o pedido, o pedido é separado e enviado via para o distribuidor pela transportadora.

3.1.1.7. Distribuidor

Os distribuidores recebem o pedido conferem e retornam reclamando se houver algum erro de envio.

3.1.2. Almofadas

Hoje, o processo para a produção de almofadas até chegar ao distribuidor está mostrado na Figura 2.

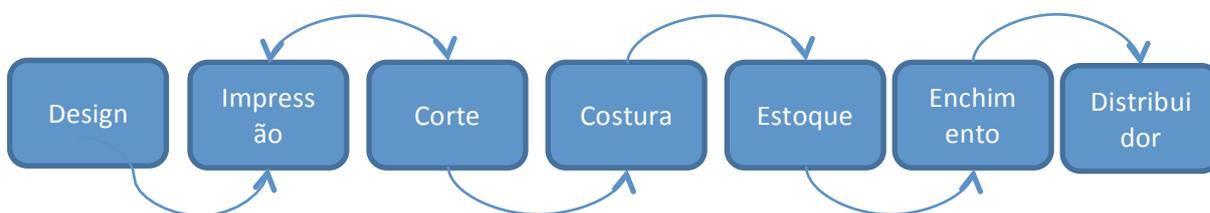


Figura 2 - Processo de produção de almofada

3.1.2.1. Design

O design das almofadas é um processo também é realizado pelos desenvolvedores internos da empresa. Assim como no processo de desenvolvimento dos cartões, dentro desse processo, são selecionados os desenhos que os designers vão criando de acordo com o ciclo que está sendo trabalhado.

3.1.2.2. Impressão

A impressão das almofadas é realizada por um processo interno. Esse processo imprime no tecido as imagens preparadas durante o processo de design. Aqui existe um funcionário interno alimentando a máquina e cuidando para que a mesma não fique parada por “entupimento” com tecido. O processo de qualidade da impressão é regulado por inspeções visuais com a contraprova que o funcionário tem.

3.1.2.3. Corte e Costura

Uma empresa terceira recebe o tecido em rolos já impressos e faz o corte e costura das almofadas. No término da costura, a almofada é enviada novamente para a empresa.

3.1.2.4. Embalagem

Após retornarem da costura, as almofadas passam por um controle de qualidade e são embaladas em sacos plásticos.

3.1.2.5. Estoque

Após o processo de embalagem, as almofadas são estocadas de acordo com o modelo. Elas são estocadas a vácuo, pois o espaço utilizado para estocagem é menor.

3.1.2.6. Distribuidor

Os distribuidores recebem o pedido conferem e ligam reclamando se houver algum erro de envio.

3.1.3. Canecas

O processo para a produção de canecas até chegar ao distribuidor está mostrado na Figura 3.

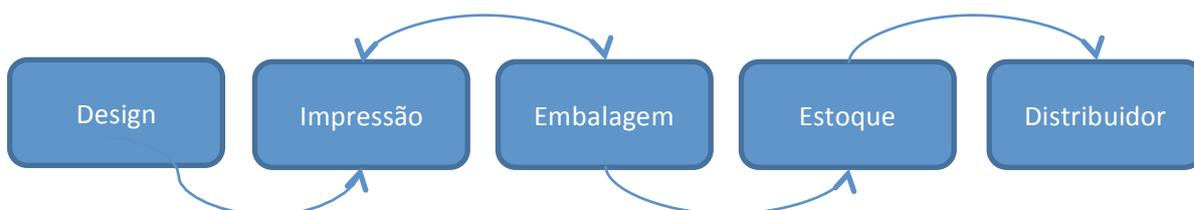


Figura 3 - Processo de produção de canecas

3.1.3.1. Design

O design das canecas é um processo realizado pelos desenvolvedores internos da empresa. Assim como no processo de desenvolvimento dos cartões, dentro desse processo, são selecionados os desenhos que os designers vão criando de acordo com o ciclo que está sendo trabalhado.

3.1.3.2. Impressão

A impressão dos decalques das canecas é feita por uma empresa especializada.

3.1.3.3. Decoração

Aderir o decalque na caneca e levar ao forno para queima. Processo interno.

3.1.3.4. Embalo

Embalar as canecas com em suas respectivas caixas;

3.1.3.5. Estoque

Após o processo de embalo, as almofadas são estocadas de acordo com o modelo. Elas são estocadas a vazio, pois o espaço utilizado para estocagem é menor.

3.1.3.6. Distribuidor

Os distribuidores recebem o pedido conferem e ligam reclamando se houver algum erro no envio.

3.1.4. Fluxo em cada Cadeia

O processo de envio para os distribuidores é o mesmo para todos os produtos. O distribuidor envia o pedido por email ou telefone para a empresa. Os produtos que foram pedidos são enviados para que sejam separados pela produção, são conferidos e são enviados via frete para o distribuidor assim que separados.

A Figura 4 mostra abaixo como é o processo e o tempo gasto em cada uma das etapas até que a mercadoria chegue aos lojistas.

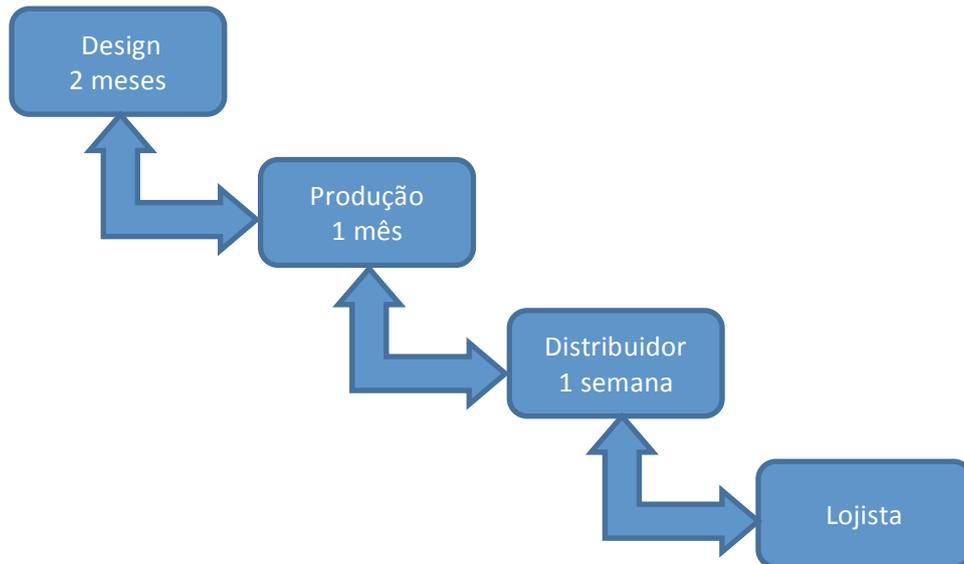


Figura 4 - Fluxo de Vendas/Recebimento

Os distribuidores irão levar cerca de 4 meses para fazer o pagamento das mercadorias que recebem.

4. Propostas de Melhorias

4.1. Controle de Estoque

Para ajudar no controle do estoque, sugere-se que a informatização da produção seja feita. Necessita-se que todo processo produtivo seja controlado computacionalmente para que as perdas sejam vistas e seja possível dar subsídios para uma decisão melhor.

Criado um sistema que possível controlar a quantidade de matéria-prima (papel, tecido, plástico, etc) que é comprada. Dentro do sistema, deverá ser permitido registrar a quantidade que cada produto usa de matéria prima. Toda vez que uma produção for necessária, deverá ser gerada uma ordem de produção e esta irá informar a quantidade de matéria prima que será usada baseada na quantidade de produto que se deseja produzir. Esse sistema deverá estar na web para que os terceiros que fazem parte da produção possam ter acesso (restrito) e possam informar as quantidades de material que chegam até suas unidades e quanto de material está saindo. Será possível verificar a quantidade de material em estoque, material no fornecedor A,

fornecedor B, fornecedor C e também qual a perda de material em cada um dos processos. Ainda, seria possível disponibilizar para os distribuidores as quantidades exatas de cada produto em estoque para que eles tenham ideia de quanto de cada material tem para que se adiantem nos pedidos ou poderão ficar sem para suas praças. Além dos benefícios citados acima, será possível verificar quais materiais ficam em estoque por muito tempo e tirar de linha os produtos e verificar quais tem mais saída para programar uma nova tiragem dos mesmos. No futuro, pode-se colocar um sistema de classificação de produtos no sistema para identificar produtos similares e dar uma porcentagem de sucesso de venda baseado nos produtos anteriores.

Durante o processo produtivo de cartões, sugere-se as seguintes adições aos passos da produção:

Tabela 1 - Sugestão de Controle de Processos

| Produto | Processo | Controle/Automação | Indicadores de Produção | Nome Indicador | Método de Mensuração |
|---------|-----------|--|---|--------------------------------|----------------------|
| Cartão | Impressão | No final do processo de impressão, o fornecedor do serviço irá entrar no sistema informando a quantidade de papel usado, a quantidade de papel recebido e a quantidade de material com perda. Dados serão salvos no sistema de controle de produção. | Qtd Material Produzido /Qtd Material Esperado | Eficiência de Impressão Cartão | Quanto maior, melhor |
| | Corte | Possibilidade de poder configurar o produto que está sendo cortado na máquina de corte e esta informar a quantidade que está cortando por dia. | - | - | - |
| | | No final do processo, manualmente é separado os que apresentaram problema e contam-se os cartões "bons" via máquina de contagem de cartões. Entra-se com valores no sistema da quantidade de cartões cortados com sucesso. | Qtd Material "bom" /Qtd Material Esperado | Eficiência de Corte Cartão | Quanto maior, melhor |

| | | | | |
|-----------------------|--|--|---------------------------------|----------------------|
| Acabamento + Envelope | Contar Quantidade de Material Recebido via máquina de contagem de Cartões na Entrada. | - | - | - |
| | Contar Quantidade de Material Finalizado via Máquina de Contagem de Material Acabado e Envelopado. | Qtd Material Finalizado /Qtd Material Recebido | Eficiência de Acabamento Cartão | Quanto maior, melhor |
| Estoque | Ao chegar o Material do Fornecedor B, contar via máquina de contagem de Cartões de Material Acabado e Envelopado. | - | - | - |
| | Colocar as quantidades de cartões corretas em cada caixa, entrar com a info no sistema e esse deverá imprimir uma etiqueta que deverá ser colada na caixa indicando o número do lote. Sistema deverá guardar a data de fabricação do lote. | - | - | - |
| | Ao estocar a caixa, deverá ser feita a anotação de onde a caixa foi estocada sendo registrado o número do corredor e prateleira. Posteriormente adicionar no sistema para localização. | - | - | - |

| | | | | |
|---------|--|---|---|---|
| | <p>Ao chegar o Material do Fornecedor de Corte e Costura de Almofadas, contar manualmente a quantidade de material a ser estocado.</p> | - | - | - |
| Estoque | <p>Colocar as quantidades de almofadas em cada caixa, entrar com a informação no sistema e esse deverá imprimir uma etiqueta que deverá ser colada na caixa indicando o número do lote. Sistema deverá guardar a data de fabricação do lote.</p> | - | - | - |
| | <p>Ao estocar a caixa, deverá ser feita a anotação de onde a caixa foi estocada sendo registrado o número do corredor e prateleira. Posteriormente adicionar no sistema para localização.</p> | - | - | - |

| | | | | | |
|--------|--------------|---|--|---|-----------------------------|
| | Distribuidor | <p>Ao mandar para o distribuidor, o gerente de produção irá buscar no sistema onde estão os itens dos pedidos. Ao localizá-los, separar para envio e "bipar" a etiqueta para que sejam marcados como não mais em estoque, mas sim enviados para Distribuidor X.</p> | | | |
| | | <p>Fornecedor irá receber o material e contará usando a máquina de contagem de Cartões de Material Acabado e Envelopado</p> | <p>1 - Total de Produtos c/ Problema/ Total de Produtos Enviados</p> | <p>Eficiência de Envio Almofada</p> | <p>Quanto maior, melhor</p> |
| Caneca | Impressão | <p>No final do processo de impressão, o fornecedor do serviço irá entrar no sistema informando a quantidade de canecas impressas e a quantidade de canecas recebidas e a quantidade de perda. Dados serão salvos no sistema de controle de produção.</p> | <p>Qtd material Impresso/ Qtd material Esperado</p> | <p>Eficiência de Impressão Caneca</p> | <p>Quanto maior, melhor</p> |

| Decoração | No final do processo de decoração, o fornecedor do serviço irá entrar no sistema informando a quantidade de canecas decoradas com sucesso, a quantidade de canecas que estavam disponíveis para decorar e a quantidade de perda. Dados serão salvos no sistema de controle de produção. | Qtd material Decorado/ Qtd material Esperado | Eficiência de Decoração Caneca | Quanto maior, melhor |
|-----------|---|---|--------------------------------|----------------------|
| Estoque | Ao sair do processo de decoração, contar manualmente a quantidade de material a ser estocado. | - | - | - |
| | Colocar as quantidades de canecas em cada caixa, entrar com a informação no sistema e esse deverá imprimir uma etiqueta que deverá ser colada na caixa indicando o número do lote. Sistema deverá guardar a data de fabricação do lote. | - | - | - |

Note que aqui foi sugerido indicadores de processos para que seja possível medir se as etapas de produção estão sendo eficientes ou não.

Posteriormente na seção 4.7 será mostrado indicadores sugeridos para o negócio que podem não estar diretamente relacionados com os indicadores de produtivos citados acima.

O custo estimado para construção e implementação do sistema é de cerca de R\$30.000,00.

4.2. Automatização de Processos Produtivos

Adaptar máquinas que contam dinheiro para fazer contagem de cartões. Essas máquinas poderiam contar muito mais rapidamente os cartões para serem separados e verificar quantas unidades tem na fábrica.

Será necessário fazer uma adaptação para contar cartões de diferentes tamanhos e para poder contar também quando estiverem acabados para que não danifiquem.

Outra sugestão é adaptação da máquina de corte para que essa seja automatizada e não dependa que uma pessoa fique o tempo todo fazendo cortes manuais e posicionamento que podem afetar a qualidade do produto.

O custo aproximado de cada máquina de contagem de cartões é de cerca de R\$1.300,00 com um tal de R\$5.200,00 para a quantidade necessária.

Uma simulação abaixo na Tabela 2 e Tabela 3 mostra o custo necessário para fazer a contagem de 200 mil unidades de cartões. Foi levado em consideração que uma pessoa leva 76 segundos para fazer a contagem de 100 cartões, o retorno anual da poupança foi de 9% e um reajuste salarial devido a inflação no período de 6%. Estamos analisando somente uma pessoa, pois na empresa quem faz o trabalho é um funcionário interno. Foram consideradas quatro máquinas, pois seriam colocadas em mais de uma área da empresa e em alguns fornecedores para que as contagens que são feitas em cada um dos processos para poder gerar os indicadores e fazer a checagem dos números seja o mesmo método.

Tabela 2 - Dados de Ajustes para Cálculos da máquina

| | |
|---|-----------------|
| Custo Funcionário | R\$1.800,00 |
| Custo Máquina | R\$1.300,00 |
| Quantidade de Cartões a serem contados | 200000 unidades |
| Tempo médio de Contagem de 100 cartões | 76 segundos |
| Retorno Poupança no Período | 9% |
| Reajuste Anual | 6% |
| Qtd Máquinas | 4 unidades |

Tabela 3 - Tabela demonstrativo de Custo Mensal Funcionário e Máquina

| Meses | Funcionário | Máquina | Custo Acumulado Funcionário | Custo Acumulado Máquina |
|--------------|--------------------|----------------|------------------------------------|--------------------------------|
| 1 | R\$ 542,86 | R\$ 5.200,00 | R\$ 542,86 | R\$ 5.200,00 |
| 2 | R\$ 542,86 | R\$ - | R\$ 1.085,71 | R\$ 5.200,00 |
| 3 | R\$ 542,86 | R\$ - | R\$ 1.628,57 | R\$ 5.200,00 |
| 4 | R\$ 542,86 | R\$ - | R\$ 2.171,43 | R\$ 5.200,00 |
| 5 | R\$ 542,86 | R\$ - | R\$ 2.714,29 | R\$ 5.200,00 |
| 6 | R\$ 542,86 | R\$ - | R\$ 3.257,14 | R\$ 5.200,00 |
| 7 | R\$ 542,86 | R\$ - | R\$ 3.800,00 | R\$ 5.200,00 |
| 8 | R\$ 542,86 | R\$ - | R\$ 4.342,86 | R\$ 5.200,00 |
| 9 | R\$ 542,86 | R\$ - | R\$ 4.885,71 | R\$ 5.200,00 |
| 10 | R\$ 542,86 | R\$ - | R\$ 5.428,57 | R\$ 5.200,00 |
| 11 | R\$ 542,86 | R\$ - | R\$ 5.971,43 | R\$ 5.200,00 |
| 12 | R\$ 542,86 | R\$ - | R\$ 6.514,29 | R\$ 5.200,00 |
| 13 | R\$ 575,43 | R\$ - | R\$ 7.089,71 | R\$ 5.200,00 |
| 14 | R\$ 575,43 | R\$ - | R\$ 7.665,14 | R\$ 5.200,00 |
| 15 | R\$ 575,43 | R\$ - | R\$ 8.240,57 | R\$ 5.200,00 |
| 16 | R\$ 575,43 | R\$ - | R\$ 8.816,00 | R\$ 5.200,00 |
| 17 | R\$ 575,43 | R\$ - | R\$ 9.391,43 | R\$ 5.200,00 |
| 18 | R\$ 575,43 | R\$ - | R\$ 9.966,86 | R\$ 5.200,00 |
| 19 | R\$ 575,43 | R\$ - | R\$ 10.542,29 | R\$ 5.200,00 |
| 20 | R\$ 575,43 | R\$ - | R\$ 11.117,71 | R\$ 5.200,00 |
| 21 | R\$ 575,43 | R\$ - | R\$ 11.693,14 | R\$ 5.200,00 |
| 22 | R\$ 575,43 | R\$ - | R\$ 12.268,57 | R\$ 5.200,00 |
| 23 | R\$ 575,43 | R\$ - | R\$ 12.844,00 | R\$ 5.200,00 |

| | | | | |
|-----------|------------|-------|---------------|--------------|
| 24 | R\$ 575,43 | R\$ - | R\$ 13.419,43 | R\$ 5.200,00 |
| 25 | R\$ 609,95 | R\$ - | R\$ 14.029,38 | R\$ 5.200,00 |
| 26 | R\$ 609,95 | R\$ - | R\$ 14.639,34 | R\$ 5.200,00 |
| 27 | R\$ 609,95 | R\$ - | R\$ 15.249,29 | R\$ 5.200,00 |
| 28 | R\$ 609,95 | R\$ - | R\$ 15.859,25 | R\$ 5.200,00 |
| 29 | R\$ 609,95 | R\$ - | R\$ 16.469,20 | R\$ 5.200,00 |
| 30 | R\$ 609,95 | R\$ - | R\$ 17.079,15 | R\$ 5.200,00 |
| 31 | R\$ 609,95 | R\$ - | R\$ 17.689,11 | R\$ 5.200,00 |
| 32 | R\$ 609,95 | R\$ - | R\$ 18.299,06 | R\$ 5.200,00 |
| 33 | R\$ 609,95 | R\$ - | R\$ 18.909,02 | R\$ 5.200,00 |
| 34 | R\$ 609,95 | R\$ - | R\$ 19.518,97 | R\$ 5.200,00 |
| 35 | R\$ 609,95 | R\$ - | R\$ 20.128,93 | R\$ 5.200,00 |
| 36 | R\$ 609,95 | R\$ - | R\$ 20.738,88 | R\$ 5.200,00 |

Em cerca de 10 meses as máquinas seriam pagas e daria muito mais confiabilidade no processo de contagem e verificação de dados. Os números de estoque seriam mais precisos e a quantidade que estaria disponível para os distribuidores seria muito mais confiável.

4.3. Relacionamento com o canal de distribuição

Sugere-se que os distribuidores sejam incentivados a se informatizarem para que passem a controlar melhor o contas a pagar e o contas a receber. Outra necessidade visualizada é de um sistema que faça o cara-a-cara com cada uma das lojas de papelaria, onde o vendedor registrado verifica-se as necessidades do lojista para poder atender numa próxima vez, otimizando a mercadoria que o vendedor levará, já que o espaço físico para transporte da mesma é limitado. Isso ajudaria também a verificar em quanto tempo o vendedor deveria voltar na loja, já que seria possível colocar uma série histórica de quanto em quanto tempo o lojista necessita de mercadorias e quanto esse lojista compra por vez. Isso possibilitaria conhecer mais o cliente e a preencher o sistema CRM (*Customer Relationship Management*) da empresa.

Mantendo a ideia de ajudar no planejamento e organização dos distribuidores, sugere-se que o sistema de produção seja integrado com o sistema dos distribuidores. Assim, poderá ser possível controlar os recebimentos de pedidos e pagamentos para que seja mais fácil tanto para o distribuidor saber quanto de mercadoria tem em suas bases, quanto de mercadoria ainda tem de estoque na matriz e quanto está sua dívida. Para o

dono da empresa, será possível monitorar as atividades e verificar com mais rapidez o que está saindo para que seja produzido com mais rapidez para atender as praças. Ainda, será possível verificar por região qual tipo de produto faz mais sucesso para que nas próximas vezes possa lançar algo específico para região em alguma festividade regional (ex.: são joão nas cidades do nordeste).

Ainda, toda a informação estará concentrada em um único lugar disponível para o empresário analisar. Também será possível a realização de campanhas de marketing que afetem diretamente os lojistas para alavancar as vendas.

Segundo estudos realizados no mercado norte americano, cada U\$ 1,00 dólar gasto com CRM, o retorno é de U\$5,60. Para evitar o custo de desenvolvimento de um CRM interno que dê proporções que a empresa necessita (são milhares de lojistas que compram os produtos dos distribuidores), é recomendado que a empresa utilize um CRM online. Existem várias opções para pequenos negócios na internet que cobram por usuário/mês. Os preços variam de 50 a 300 reais. Existem também opções gratuitas onde a própria empresa pode configurar se assim desejar. Exemplos de CRM online: Sales Force, Microsoft Dynamics, ZohoCRM, Agendor, CapsuleCRM, Hubspot, EspoCRM, Xtuple, OpenCRX, vTiger, SugarCRM, Bitrix24, RoyNet.

4.4. Contratos em longo prazo com lojistas

Para aumentar as vendas, não perder clientes para outros fornecedores e poder ter uma previsão de vendas mais assertiva, sugere-se que sejam selados contratos anuais e maiores com lojistas.

Para evitar perdas devido a reajustes muito elevados nas matérias primas, os contratos podem ser firmados quando houver uma disparada do valor do dólar acima de 10%, o valor da mercadoria sofreria um reajustado conforme o reajuste total do valor do dólar.

Fazendo cargas maiores para os centros de distribuição pode-se diminuir o valor por peça se o tamanho das cargas por pedido forem maiores. Com isso, se contratos de longo prazo forem fechados, fica mais fácil prever a demanda e distribuir o material com mais antecedência e em maiores volumes.

Também ajuda na cadeia de fornecimento da empresa a prever a demanda e ficarem mais tranquilos, podendo até renegociar contratos por volume.

4.5. Treinamento em Saúde Financeira para os distribuidores

Como alguns fornecedores misturam as finanças pessoais com as finanças da empresa e acarreta inevitavelmente em problemas para a empresa no fim, sugere-se que sejam feitos treinamentos em finanças pessoais para os distribuidores. Esse treinamento mostraria como é feito um controle de custos e gastos e que as finanças pessoais não devem ser misturadas com as finanças da distribuidora. É necessário mostrar como se planejar para comprar bens para que eles não precisem gastar com juros de empréstimos e de agiotas para conseguir dinheiro para honrar compromissos. No fim das contas, esse investimento servirá para diminuir a quantidade que cada fornecedor está

devendo para a empresa e ajudará para diminuir o tempo que a empresa levará para receber as mercadorias que mandou para o distribuidor. Esse treinamento poderia ser realizado na feira de papelaria em março em São Paulo, onde grande partes dos distribuidores estão presentes.

4.6. Gestão da Mudança

É da natureza humana se opor a mudanças de *status quo*. As pessoas estão dentro das suas áreas de conforto e mudar para algo novo trará incerteza e algumas pessoas não gostam de controle. Para evitar que haja muita oposição pelos distribuidores, sugere-se que os processos de mudanças sejam feitos em três partes, interna da empresa, com os distribuidores e finalmente com os vendedores.

A primeira parte feita pelo empresário seria levantar o que não seria possível abrir mão e apresentar essa proposta para os distribuidores. Depois dessa etapa seriam reunidos todos os distribuidores e seria feito o anúncio das mudanças. Nesta reunião, seriam escutados os distribuidores para que eles dessem suas opiniões do que poderia ser mudado, mas deve-se deixar claro que algumas mudanças não são opcionais e serão postas em prática de qualquer maneira. No fim dessa etapa, deve-se compilar a informação gerada nessa reunião e criada uma nova proposta. Por último, para que os vendedores também se sintam ouvidos dentro do processo, deverão ser levadas em consideração as opiniões desses profissionais e incorporadas ao projeto. O importante durante essa reunião é mostrar que os motivos das mudanças e principalmente os benefícios que serão ganhos com as mudanças.

O melhor planejamento para que essas mudanças sejam feitas é aproveitar a data onde grande parte os distribuidores estarão juntos. A feira da papelaria em março em São Paulo é a melhor data para que essa seja iniciada a segunda etapa.

A terceira etapa (conversar com os vendedores locais) poderia ser feita de duas maneiras. In loco (mais apropriada) ou online através de software de vídeo conferência. O próprio proprietário deverá fazer essa conversa para que seja demonstrado que a mudança é uma necessidade real e que ele valoriza a opinião dos vendedores. Ela não deverá ser terceirizada para o distribuidor que controla os vendedores, pois ela poderá não surtir o efeito desejado.

Ao finalizar a etapa e depois de pegar a opinião de todos, deverá ser recompilado o plano de ação e apresentado a todos. Cada distribuidor será responsável pela manutenção dos seus índices e o benefício que cada um terá pode ser um crédito maior com a empresa. As principais sugestões que forem negadas devem ser respondidas os motivos que não foram adotadas, assim os vendedores entenderão que foram ouvidos e terão a resposta porque não foram adotadas as suas sugestões.

4.7. Indicadores

Abaixo apresenta-se os indicadores que foram levantados com o empresário como sendo necessários durante as entrevistas e alguns que foram julgados necessários. Na Tabela 4 são apresentados os indicadores em um

formato resumido de BSC para que a empresa possa ter documentado e possa acompanhar conforme indicações.

Abaixo, uma explicação mais detalhada dos indicadores.

Tempo de giro de estoque - Para saber qual o tempo médio que os produtos ficam em estoque para poder organizar melhor o estoque e ajudar no planejamento de diminuição dos mesmos para que a produção seja mais eficiente e que a quantidade de estoque seja diminuída.

Tempo Médio de Pagamento de Mercadoria - Verificar quanto tempo um pedido após lançado leva para ser pago completamente pelo distribuidor. Um dos grandes objetivos do projeto é diminuir esse tempo para que a empresa consigo embolsar o dinheiro antes e possa ter mais dinheiro para investimento dentro da empresa em menor tempo.

Tamanho de Estoque - Outro objetivo importante dentro do projeto é diminuir a quantidade de estoque parado na empresa. Esse indicador monitorará o tamanho total do estoque. Ainda será visto se será necessário fazer esse por produto ou se o indicador macro do estoque todo já é suficiente.

Frequência de Compra de Clientes - Mostrar qual o tempo médio que cada vendedor deverá reaparecer em uma loja para oferecer novas mercadorias. Ajudará a saber, se os produtos estão sendo vendidos mais rápidos e verificar se produção deverá ser aumentada. Ainda, ajuda a tomar decisões sobre o que pode ser feito para re-compra mais rápida e ajudará nas visitas de vendedores até a loja.

Quantidade de Clientes que recompram - Ajudará a verificar a fidelidade dos clientes para que a empresa possa tomar ações de retenção de clientes e promoções para os mesmos.

Lucratividade por Distribuidor - Como a empresa possui um problema de recebimento dos seus distribuidores, a ideia é poder dar mais prazo para os melhores distribuidores que dão o maior lucro.

Lucratividade por Linha – A lucratividade por linha de produto ajudará a cortar os produtos que não estiverem dando uma lucratividade desejada.

Crescimento qtd de Clientes – Verificar se a empresa está crescendo e em qual ritmo. Ajudará para tomar ações se uma linha de produtos alavancou ou não as vendas.

Dívida de Terceiros – Verificar quanto os distribuidores estão devendo para empresa. Ajudará para ajudar os distribuidores a saberem as cotas e verificar que isso influenciará em crédito e compras que eles farão posteriormente.

Aumento de Vendas – Verificar o crescimento da empresa com as vendas.

Qtd Clientes no CRM – Forçar que os clientes sejam cadastrados no sistema e que sejam imputadas informações sobre os mesmos para que os relatórios de outros itens do BSC reduzido sejam possíveis de ser gerados.

Eficiência do Processo Produtivo – Verificar onde estão as perdas na empresa para que possam ser analisadas e mitigadas.

Turnover – Reter os principais funcionários para evitar problemas no processo produtivo e poder melhorar a qualidade dos produtos.

4.8. Referências

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO. <<http://cnc.org.br>> . Acessado em 12 de novembro de 2015

Tabela 4 - Relatório de Indicadores (baseado no BSC)

| Perspectiva | Objetivo Estratégico | Indicador | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 | Tendência | Descrição | Fatores |
|-------------|--|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------------------|--|---|
| Financeira | Aumentar a Base de Clientes | Crescimento qtd de Clientes | 10% | 10% | 12,5% | Quanto maior, melhor | Avalia o aumento da quantidade de Lojistas. | A = Qtd lojistas (período atual) B = Qtd lojistas (período anterior) |
| Financeira | Reduzir Dívidas de Terceiros | Dívida de Terceiros | 65,00% | 33% | 10% | Quanto menor, melhor | Avalia o aumento da faturamento da organização gerada a partir de novos produtos. | A = Congelamento a partir de 2016 B = Dívida a partir de 2015 |
| Financeira | Reduzir Tempo de Recebimento de Mercadorias | Tempo de Recebimento de Mercadorias | 5 meses | 4 meses | 3 meses | Quanto menor, melhor | Avalia o tempo que leva para receber de um distribuidor após a venda de uma mercadoria | A = Quantidade de Mese |
| Financeira | Reduzir Dívidas de Terceiros | Lucratividade por Distribuidor | - | - | - | - | Avalia o aumento de lucratividade por fornecedor | A = Lucratividade Fornecedor (período Atual) |
| Clientes | Aumentar Vendas | Aumento de Vendas | 20% | 20% | 20% | Quanto maior, melhor | Avalia o Aumento das Vendas | A = Vendas (período Atual) B = Vendas (Período Anterior) |
| Clientes | Cadastrar Clientes no CRM | Qtd Clientes no CRM | 70% | 80% | 95% | Quanto maior, melhor | Avalia a quantidade de clientes que já estão no CRM | A = Qtd Clientes (período atual) B = Qtd Clientes Total |
| Clientes | Monitorar a Frequência de Compras dos Clientes | Tempo de Recorrência | - | - | - | - | Avaliar o tempo que um cliente retorna | A = Tempo médio que o cliente volta |

| | | | | | | | | |
|------------------|---|----------------------------------|-----|--------|--------|----------------------|--|---|
| <i>Cientes</i> | Aumentar a quantidade de Clientes que Recompram | Clientes que Recompram | 70% | 75% | 89% | Quanto maior, melhor | Avaliar a quantidade de Clientes que recompram mercadorias | A = Qtd Clie que compra mercadori (período ati B = Qtd Clie que compra mercadori (períodc anterior' |
| <i>Processos</i> | Melhorar eficiência do Processo Produtivo | Lucratividade por Linha | - | - | - | - | Avalia a lucratividade de cada linha | A = Lucratividade Linha |
| <i>Processos</i> | Melhorar eficiência do Processo Produtivo | Eficiência do Processo Produtivo | 90% | 92,50% | 95% | Quanto maior, melhor | Avalia a quantidade de perda dentro do processo produtivo | A= qtde c Material esperad B= qtde c material efetivamer produzid |
| <i>Processos</i> | Reduzir a Quantidade de Estoque | Tamanho do Estoque | X | Y | Z | Meta | Avalia o Valor Absoluto de Materiais em Estoque | A =Quantid de Material Estoque e 2016 |
| <i>Pessoas</i> | Reduzir o Turnover | Turnover | 30% | 25% | 20,00% | Quanto menor, melhor | Avalia a rotação de funcionários | A = Qtd c Funcionári Total B = Qtd c Funcionários saíram e foi repostos |