

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE GUAPORÉ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

VANESSA NUNES KLAUS

**PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DE UMA PLATAFORMA
E-COMMERCE DE INSUMOS VOLTADO À VENDA DIRETA AOS CLIENTES.**

Caxias do Sul

2019

VANESSA NUNES KLAUS

**PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DE UMA PLATAFORMA
E-COMMERCE DE INSUMOS VOLTADO À VENDA DIRETA AOS CLIENTES.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, Campus Universitário de Vacaria, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Me. Edson Luís Müller

Caxias do Sul

2019

VANESSA NUNES KLAUS

**PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DE UMA PLATAFORMA
E-COMMERCE DE INSUMOS VOLTADO À VENDA DIRETA AOS CLIENTES.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, Campus Universitário de Vacaria, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Me. Edson Luís Müller

Aprovado(a) em:...../...../.....

Banca Examinadora

Prof. Me. Edson Luís Müller - Orientador

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Me. Edson Klein

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Esp. Leonardo da Costa Bagattini

Universidade de Caxias do Sul – UCS

RESUMO

Em um mercado cada vez mais competitivo e disputado, as empresas precisam estar preparadas para atender as demandas do mercado e se destacar de seus concorrentes. Após um levantamento realizado nas áreas principais da empresa, este trabalho apresenta uma proposta de implantação de uma plataforma e-commerce na área de pós-venda, a fim de minimizar os problemas identificados e que estão afetando o relacionamento dos clientes com a organização. Pois o cliente é a fonte das empresas, sem ele é impossível o desenvolvimento geral da organização. Para atingir o objetivo proposto foi utilizada a ferramenta estratégica 5W2H com elaboração de algumas ações que serão de fundamental importância para a área de pós-venda que tem um potencial de crescimento muito bom dentro da empresa.

Palavras-Chave: Clientes. Relacionamento. Estratégias. E-commerce. Fidelização.

ABSTRACT

In a market that gets more competitive and challenging each day, the companies need to be prepared to meet the demands of the market and to stand out from their competitors. After a survey in the main areas of the company, this paper presents an implementation proposal for an e-commerce platform for the aftermarket area in order to minimize the identified problems that are affecting the relationship between customers and the company. Seeing the customers as the source of the organisation, without them it is impossible for the business to develop as a whole. In order to carry out the proposed objectives, the strategic tool 5W2H was used to elaborate actions that are going to be fundamentally important to the aftermarket area, which presents a good growth potencial.

Keywords: Customers. Relationship. Strategy. E-commerce. Fidelization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Logotipo da Empresa	17
Figura 2 - Logotipo da Empresa	19
Figura 3 - Sulmaq Microfusão	19
Figura 4 - Unidade Inox	19
Figura 5 - Desossa Suína	21
Figura 6 - Desossa de Bovinos	21
Figura 7 - Conjunto raspador Suka para depilador	22
Figura 8 - Calço Suka para depilador	22
Figura 9 - Chicote para polidora.....	23
Figura 10 - Lâminas para descoureadeira e removedoras de membrana Maja	23
Figura 11 - Roletes de plateck para transportador aéreo mecanizado	23
Figura 12 - Ganchos para transportador aéreo mecanizado	24
Figura 13 - Escova para lavabotas	24
Figura 14 - Evolução das Vendas	33
Figura 15 - Planejamento Estratégico da Empresa	38
Figura 16 - Indicador Venda Peças e Serviços	39
Figura 17 - Organograma estrutural da empresa	42
Figura 18 - Pesquisa de satisfação de clientes	45
Figura 19 - Catálogo Peças & Serviços	52
Figura 20 - Esteiras Nacionais.....	53
Figura 21 - Feira Mercoagro - Chapeco	54
Figura 22 - Solicitação de requisição de Materiais.....	63
Figura 23 - Volume de produção	68
Figura 24 - Matriz Swot	87
Figura 25 - Média de envio de orçamento	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais concorrentes nacionais da empresa.....	26
Quadro 2 - Principais concorrentes internacionais da empresa	27
Quadro 3 - Os principais fornecedores	29
Quadro 4 - Oportunidades e Ameaças	31
Quadro 5 - Oportunidades e Ameaças	31
Quadro 6 - Oportunidades e Ameaças	32
Quadro 7 - Oportunidades e Ameaças	32
Quadro 8 - Pontos fortes, Pontos fracos, Ameaças e Oportunidades.....	86
Quadro 9 - Plano de ação	104
Quadro 10 - Plano de ação	105
Quadro 11 - Plano de ação	106
Quadro 12 - Plano de ação	106
Quadro 13 - Cronograma físico financeiro	108

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	17
2.1	DADOS CADASTRAIS	17
2.2	HISTÓRICO.....	17
2.3	PRODUTOS.....	20
2.3.1	Produtos pós venda (Peças e Serviços)	22
2.4	AMBIENTE EXTERNO.....	25
2.4.1	Microambiente.....	25
2.4.1.1	Concorrência	26
2.4.1.2	Clientes.....	27
2.4.1.3	Fornecedores	28
2.4.1.4	Sociedade.....	29
2.4.2	Macroambiente.....	30
2.4.2.1	Fatores econômicos	30
2.4.2.2	Fatores Tecnológicos.....	31
2.4.2.3	Fatores Políticos e Legais.....	31
2.4.2.4	Fatores Ambientais.....	32
2.5	PARTICIPAÇÃO NO MERCADO	33
2.6	EVOLUÇÃO DE VENDAS	33
2.7	CAPACIDADE PRODUTIVA (TOTAL/OCUPADA).....	34
2.8	GESTÃO DE PESSOAS (ESTRUTURA EXISTENTE).....	34
2.9	ANÁLISES FINANCEIRAS (AS UTILIZADAS PELA EMPRESA)	35
3	ÁREA ADMINISTRATIVA	36
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	36
3.1.1	Objetivo	36
3.1.2	Missão	36
3.1.3	Visão	36
3.1.4	Princípios e Valores.....	37
3.1.5	Planos estratégicos, táticos e operacionais	37
3.1.6	Indicadores de desempenho.....	38
3.1.7	Reuniões de avaliação	40

3.2	SISTEMA DE INFORMAÇÕES	40
3.2.1	Principais problemas em equipamentos	40
3.2.2	Atividades de implantação de sistema	41
3.2.3	Sistema de informações gerenciais	41
3.2.4	Comunicação Interna	41
3.3	ORGANIZAÇÃO	42
3.3.1	Organograma	42
3.3.2	Níveis hierárquicos	43
3.3.3	Liderança	43
3.3.4	Relacionamento	43
3.4	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	44
4	ÁREA COMERCIAL	45
4.1	PESQUISA DE MERCADO	45
4.1.1	Finalidades da pesquisa de marketing na empresa	46
4.1.2	Tipos de pesquisa realizadas na organização	46
4.1.3	Tipos de levantamento efetuados.....	46
4.2	PRODUTO / SERVIÇOS CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS NA EMPRESA ..	46
4.2.1	Estágio no CVP (Ciclo de Vida dos Produtos)	47
4.2.2	Decisão mix de serviços	47
4.2.3	Decisão sobre a marca	48
4.2.4	Lançamento de novos serviços.....	48
4.2.5	Pós vendas.....	49
4.3	PREÇO.....	49
4.3.1	Critérios utilizados para fixação preços nos produtos	49
4.3.2	Preços empresa em relação ao mercado	50
4.3.3	Estado da demanda em relação ao preço.....	50
4.3.4	Aprovação do crédito.....	51
4.4	COMUNICAÇÃO	51
4.4.1	Principais ferramentas de comunicação/ Meios de comunicação utilizados na empresa	51
4.4.1.1	Catálogos	52
4.4.1.2	Mala direta	53
4.4.1.3	Material institucional eletrônico	53

4.4.1.4	Feiras	54
4.5	VENDAS.....	54
4.5.1	Critérios utilizados para planejamento das vendas	54
4.5.2	Análise de vendas.....	55
4.5.3	Equipe de vendas	55
4.5.4	Funções exercidas pelo vendedor	56
4.5.5	Motivação/Treinamento.....	56
4.5.6	Reuniões de venda	56
4.6	DISTRIBUIÇÃO.....	57
4.6.1	Tipos de canais de distribuição/Distribuição física	57
4.7	RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....	57
4.7.1	Políticas de relacionamento	58
4.7.2	Ações de fidelização.....	58
4.8	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	58
5	ÁREA DE MATERIAIS	59
5.1	PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS (FERRAMENTAS UTILIZADAS).....	59
5.1.1	Elementos considerados nas necessidades de materiais.....	59
5.1.2	Fatores determinantes para os programas de aquisição	60
5.2	CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS	60
5.2.1	Aprovação dos pedidos de compra	60
5.2.2	Especificações do material.....	61
5.2.3	Aprovação de fornecedores	61
5.2.4	Normas para solicitação de materiais.....	62
5.2.5	Políticas de compras de materiais	62
5.3	CONTROLE DOS MATERIAIS	63
5.3.1	Normas orientativas de controle	63
5.3.2	Critérios utilizados no controle dos materiais	63
5.3.3	Organização do controle de estoques.....	64
5.3.4	Sistema de codificação dos materiais.....	64
5.3.5	Controle de custos relacionado à aquisição de materiais	64
5.3.6	Índice de rotação dos estoques	65
5.3.7	Almoxarifado	65

5.4	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	65
6	ÁREA DE PRODUÇÃO	67
6.1	PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	67
6.2	PAPEL ESTRATÉGICO E OBJETIVOS DA PRODUÇÃO	68
6.3	PRODUTIVIDADE.....	68
6.4	PROCESSOS DE PRODUÇÃO.....	69
6.5	MANUTENÇÃO	69
6.6	MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS	69
6.7	QUALIDADE.....	70
6.8	ENGENHARIA	70
6.9	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	70
7	ÁREA FINANCEIRA.....	72
7.1	ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA	72
7.2	GESTÃO DE CAIXA.....	72
7.2.1	Fluxo de caixa.....	73
7.2.2	Contas a receber.....	73
7.2.3	Contas a pagar	73
7.2.4	Estratégias de aplicação dos excedentes	74
7.3	CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA	74
7.4	CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS.....	74
7.5	ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA.....	75
7.6	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO.....	75
7.7	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	75
8	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	76
8.1	ESTILO DE ADMINISTRAÇÃO.....	76
8.1.1	Integração de pessoal.....	76
8.1.2	Gestão do desempenho humano	77
8.1.3	Qualidade de vida no trabalho	78
8.2	ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO	78
8.3	SISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	78
8.4	PLANO DE CARREIRA.....	79
8.5	REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS	80

8.5.1	Plano de saúde:	80
8.5.2	Auxílio transporte:	80
8.5.3	Atendimento médico:	80
8.5.4	Atendimento odontológico:	81
8.5.5	Ajuda de custos aos estudantes:	81
8.5.6	Programa de participação nos resultados (PPR):	81
8.5.7	Vale alimentação:	81
8.5.8	Bolsa de estudos:	81
8.6	MOTIVAÇÃO E TREINAMENTO	81
8.7	HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO	82
8.8	INDICADORES DE RH	82
8.9	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	83
9	ÁREA DE COMÉRCIO EXTERIOR	84
9.1	EXPORTAÇÕES DADOS GERAIS	84
9.2	IMPORTAÇÕES	84
9.3	PONTOS FORTES E FRACOS	85
10	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA	86
10.1	PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES IDENTIFICADOS NO DIAGNÓSTICO	86
10.2	TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	89
10.3	OBJETIVOS	89
10.3.1	Objetivo Geral	89
10.3.2	Objetivos Específicos	89
10.4	JUSTIFICATIVA	90
11	REFERENCIAL TEÓRICO	91
11.1	HISTÓRIA PELO MUNDO DAS VENDAS	91
11.2	VENDAS:	92
11.3	TIPOS DE VENDA	93
11.3.1	Venda Direta	93
11.3.2	Vendas Corporativas	93
11.3.3	Venda Casada	94
11.3.4	Venda Consignada	94

11.3.5	Venda Consultiva.....	94
11.4	RECURSOS FINANCEIROS	95
11.5	O PROCESSO DE VENDAS.....	95
11.5.1	Pré-venda.....	95
11.5.1.1	Prospectando vendas.....	96
11.5.1.2	Elaboração da proposta comercial	96
11.5.1.3	Acompanhamento da proposta comercial.....	97
11.5.1.4	Emissão e liberação do pedido.....	97
11.5.2	Durante a venda.....	97
11.5.2.1	Acompanhando o pedido internamente	98
11.5.2.2	Informando o cliente sobre o pedido	98
11.5.2.3	Acompanhando o recebimento do produto.....	98
11.5.3	Pós-venda.....	98
11.6	ESTRATEGIAS DE PÓS-VENDA.....	99
11.6.1	Programa de fidelização de clientes	99
11.6.2	Proatividade no suporte do cliente	99
11.6.3	Trabalhe pela integração do produto.....	100
11.7	E-COMMERCE:.....	100
12	METODOLOGIA.....	101
12.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	101
12.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO	101
12.3	PROCESSO DE COLETA	102
12.4	PROCESSO DE ANÁLISE.....	102
13	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES.....	104
13.1	FORMALIZAÇÃO DO PLANO DE AÇÕES 5W2H:	104
13.2	CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO	107
14	LIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	109
15	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	110
	REFERÊNCIAS.....	111
	ANEXO 1 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES.....	117

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais a indústria da carne vermelha vem crescendo e se destacando, devido a alta preocupação com o processamento da indústria, e é diante deste cenário que a Sulmaq Industrial e Comercial S. A. desenvolve sistemas, projetos e serviços para indústria da carne vermelha de acordo com a necessidade do seu cliente.

O objetivo do presente trabalho é desenvolver uma plataforma e-commerce de insumos voltado à venda direta aos clientes, com o intuito de minimizar a demora nos envios de orçamentos, afim de estruturar os laços e garantir a satisfação dos clientes.

No capítulo um é apresentado uma breve introdução do trabalho, logo após no capítulo dois discute-se sobre a empresa, suas características, mercado, produtos, evolução das vendas e análises financeiras.

No capítulo três é dedicada a área administrativa, planejamento estratégico, missão, visão, valores, sistema de informação e níveis hierárquicos.

A área comercial destaca-se no quarto capítulo abordando a pesquisa de mercado, pós-venda, comunicação e vendas.

O capítulo cinco trata-se da área de materiais, critérios para aquisição e controle dos materiais e almoxarifado.

Na sequência é tratado no sexto capítulo a área de produção, no qual é identificado os processos produtivos, área de manutenção, qualidade e engenharia.

O sétimo capítulo aborda área financeira nela contemplam fluxo de caixa, custo, formação de preço de venda e análise de investimentos feitos na empresa.

A área de recursos humanos é apresentado no oitavo capítulo cita-se o sistema de recrutamento e seleção, plano de carreira, remuneração, benefícios, motivação e treinamento.

No nono capítulo apresenta-se a área de comércio exterior da empresa que refere-se as exportações e importações feitas pela Sulmaq.

A análise da situação atual da empresa é abordada no décimo capítulo pela Matriz Swot, onde foram avaliados os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades. Neste mesmo capítulo foi definido a proposta do trabalho.

No décimo primeiro capítulo com o auxílio de alguns autores é apresentado o referencial teórico, fundamentando o objetivo deste trabalho.

A metodologia é apresentada no décimo segundo capítulo com todas as suas etapas para coleta de informações.

No décimo terceiro capítulo são apresentadas as possíveis ações para o problema identificado na organização. Durante o desenvolvimento deste trabalho foram encontradas algumas limitações, que são destacadas no décimo quarto capítulo, ao qual se encerra o trabalho de conclusão de curso.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O presente trabalho apresenta aspectos gerais da empresa Sulmaq Industrial e Comercial SA, organização de capital Aberto no ramo metalúrgico, fundada no ano de 1971 pelo empreendedor Bruno Roos, sediada na cidade de Guaporé/RS.

2.1 DADOS CADASTRAIS

Razão Social: SULMAQ INDUSTRIAL E COMERCIAL S.A.

Endereço: Avenida Monsenhor Scalabrini, Nº 460, Centro

Cidade: Guaporé/RS

CNPJ: 87.861.324/0001-00

IE: 059/0008285

Data de abertura: 19/11/197

Telefone: (54) 3443-9533/(54) 3443-8822

Site: www.sulmaq.com.br

Atividade Empresarial: Fabricação de Maquinas, equipamentos, peças e serviços para indústria da carne.

Número de funcionários: 509

Figura 1 - Logotipo da Empresa



Fonte: Banco de dados da empresa (2018)

2.2 HISTÓRICO

A Sulmaq Industrial e Comercial S.A. foi fundada em 1971 pelo empreendedor Sr. Bruno Roos, que tinha como objetivo atuar no segmento de suínos de médio porte.

No ano de 1993 a empresa começou a atuar no segmento de equipamentos para abate de aves, até 1999 com contrato de fabricação com a empresa holandesa MEYN. O ano de 1993 foi também o ano da primeira parceria internacional firmada com a empresa espanhola Metalquimia.

Em 1998, com o objetivo de se destacar no mercado através de tecnologias internacionais e de complementar o seu portfólio, a empresa iniciou a expansão das parcerias internacionais. Ao mesmo tempo, iniciava a atuação no segmento de equipamentos para processamento de bovinos. Este ano também foi marcado pela certificação da empresa na norma ISO 9001.

A década de 2000 foi marcada por fatos importantes para a organização. A Sulmaq sempre pensando em melhor atender os clientes em 2001 cria o setor de Assistência técnica onde durou até 2006 e desta data em diante passou a chamar-se de Peças e Serviços, ao qual faz toda parte de pós venda e assistência técnica dos equipamentos Sulmaq e Importados. Em 2002, obteve a incorporação da Unidade Microfusão, no ano seguinte, iniciou a estruturação da área de exportação para a América Latina que, após dois anos, firmou contrato de fornecimento para maior sala de abate bovinos da América Latina.

Sempre em constante busca de melhor atender seus clientes, a Sulmaq no ano de 2008 inaugurou a planta fabril exclusiva para equipamentos em aço inoxidável, localizada na ERS-129, KM 129. Em 2009, foi reconhecida através da pesquisa realizada pelo Guia Você SA / Exame como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

O ano de 2011 teve um marco muito importante para a SULMAQ, pois foi o ano em que completou 40 anos de atuação, também foi o ano de abertura de uma subsidiária na Alemanha - Sulmaq Meat Systems Technologies GmbH. A Alemanha é líder mundial em tecnologia e exportação de máquinas e equipamentos. Foi neste ano também que foi firmado o contrato de fornecimento da primeira linha de suínos na Europa para o Grupo VION, inaugurada em 2013.

No ano de 2015, realizou-se o fornecimento da primeira linha de bovinos para a Eurásia.

Por sua vez, o ano de 2016 marca os 45 anos de atuação da Sulmaq Industrial e Comercial SA.

O ano de 2017 foi um ano muito marcante para a empresa, a Sulmaq é líder nacional no fornecimento de equipamentos para abate e desossa de suínos, bovinos e ovinos, além de ter expressiva participação no mercado da América Latina, com expansão em outros países.

Figura 2 - Logotipo da Empresa



Fonte: Banco de dados da empresa (2018)

Figura 3 - Sulmaq Microfusão



Fonte: Banco de dados da empresa (2018)

Figura 4 - Unidade Inox



Fonte: Banco de dados da empresa (2018)

Ainda no ano de 2017 por uma estratégia de negócio a empresa é vendida para a empresa Marel, onde juntas serão fortes fornecedores de linha completa de soluções avançadas de processamento de carne.

2.3 PRODUTOS

Kotler (1998, p. 31) afirma que “Um produto é tudo aquilo capaz de satisfazer a um desejo.”

Já para Basta et al (2006, p.34) “[...] produto é um conjunto de benefícios que satisfaz o desejo ou a necessidade do consumidor e pelo qual ele está disposto a pagar em função de sua disponibilidade de recursos.”

A concepção do produto até seu destino final, que é o mercado, ou mais especificamente, o consumidor, muitas são as instâncias constituintes do processo de desenvolvimento. Dessa forma, a organização precisa dispor de uma estrutura adequada para que obtenha sucesso em seu empreendimento. (SELEME, DE PAULA, 2013, p. 20)

A empresa Sulmaq Equipamentos desenvolve soluções completas, projetos e fornece equipamentos para linha de abate, desossa e industrializados de processamento de suínos, bovinos e ovinos de acordo com a necessidade de cada cliente, pois está sempre focada em oferecer o melhor aos seus clientes, produzindo equipamentos diferenciados pois são personalizados de acordo com a necessidade do cliente, atendem as normas de segurança, ergonomia, entre outras, possuem alto design e proporcionam confiabilidade ao cliente, resultando em menor custo-benefício em todas as fases do processo.

Dentre os diversos equipamentos produzidos pela Sulmaq, os principais são: depiladores, chamuscadores, mesas de evisceração e inspeção, máquinas de tripas, insensibilizadores, tanques de escaldagem, lavadores de carcaças, elevadores, transportadores, esterilizadores, lavabotas, sistemas de remoção de couro entre outros.

Figura 5 - Desossa Suína



Fonte: Banco de dados da empresa (2018)

Figura 6 - Desossa de Bovinos



Fonte: Banco de dados da empresa (2018)

A empresa destaca-se também por fornecer o serviço PEG - Planejamento do Empreendimento Geral - é uma forma inovadora de planejar um empreendimento da indústria da carne, com o objetivo de proporcionar o melhor custo-benefício para a obra do cliente.

Através do PEG, a Sulmaq, com todo o seu *know-how*, combinado com o de seus parceiros nacionais e internacionais, antecipa a sua participação no desenvolvimento do melhor *layout* de processo para a construção ou adequação da planta processadora de carnes, em conjunto com o cliente. Vantagens do PEG:

- a) Priorização na escolha dos processos ideais para abate, desossa e industrialização, de acordo com a necessidade específica do cliente.
- b) Melhor qualidade dos produtos e rendimento da planta.
- c) Otimização da mão de obra e menor custo de manutenção.
- d) Ganho de tempo na execução do empreendimento como um todo.
- e) Definição do escopo ideal para os demais fornecedores necessários.

2.3.1 Produtos pós venda (Peças e Serviços)

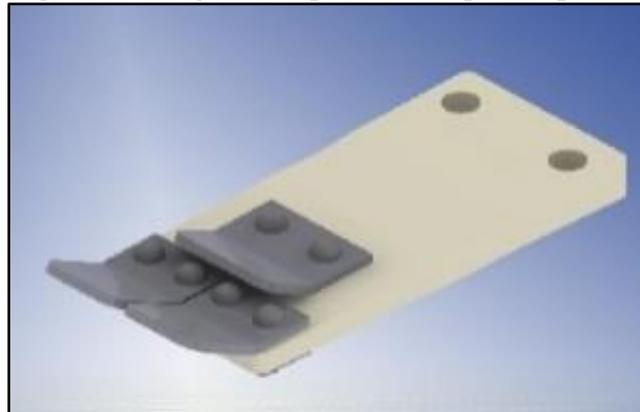
Conforme Chiavenato (2014, p. 244): “A pós-venda envolve todas as atividades posteriores ao processo de venda. Na verdade, ela deve ser parte indispensável do processo de venda.”

Já para Alvez e Carvalho (2008, p. 186) o pós-venda é “[...] manter contato com o cliente e verificar a satisfação após a entrega. Afinal, sua próxima venda continua quando você faz a primeira.”

A Sulmaq sempre buscando excelência e preocupada com seus clientes atua também na área de pós-venda com o setor de peças e serviços, oferecendo segurança no funcionamento dos equipamentos Sulmaq e Importados, possui uma equipe de profissionais qualificados e experientes, tem um atendimento diferenciado que pode ser feito a qualquer hora do dia 24/7, ou seja, um plantão que atende 7 dias por semana e 24 horas por dia.

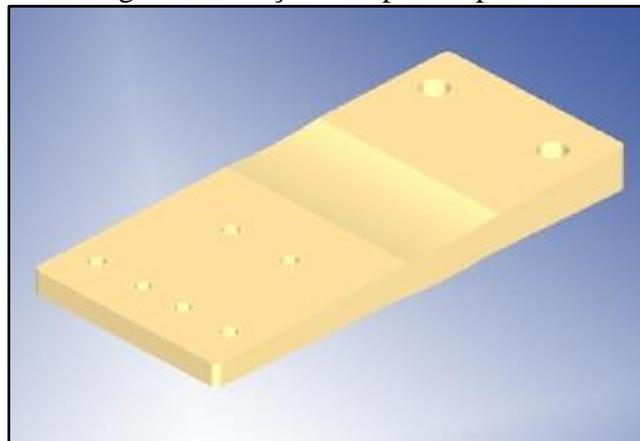
As figuras mostram as principais peças de seu *portfólio*:

Figura 7 - Conjunto raspador Suka para depilador



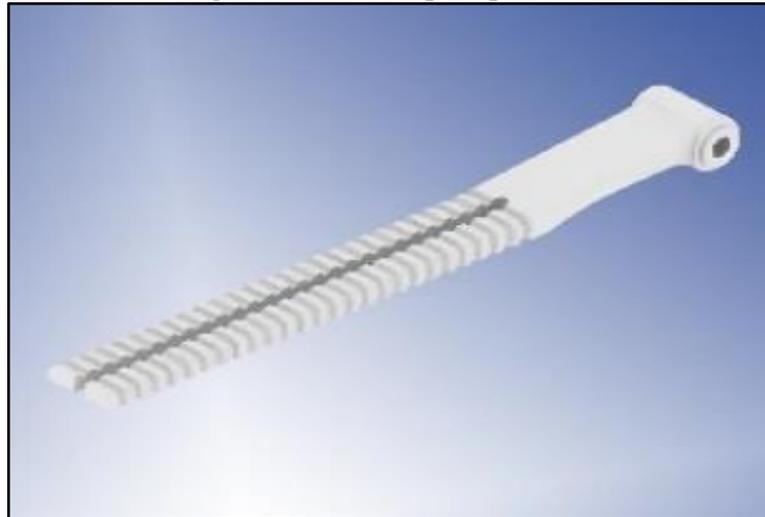
Fonte: Banco de dados da empresa (2018)

Figura 8 - Calço Suka para depilador



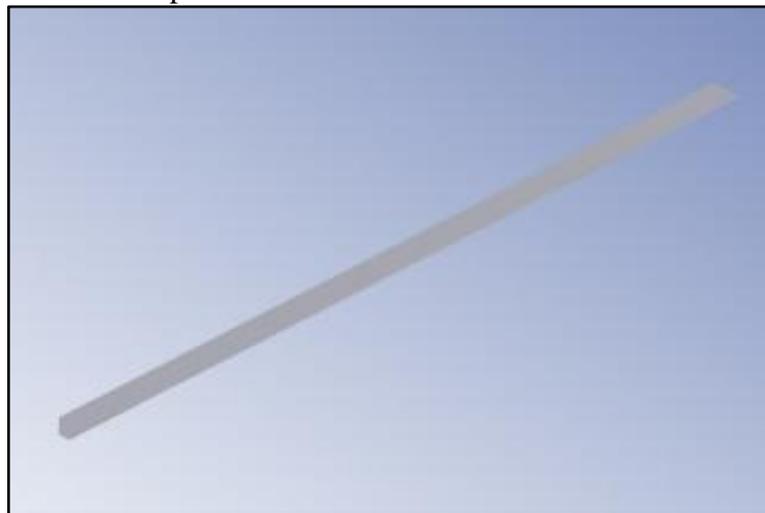
Fonte: Banco de dados da empresa (2018)

Figura 9 - Chicote para polidora



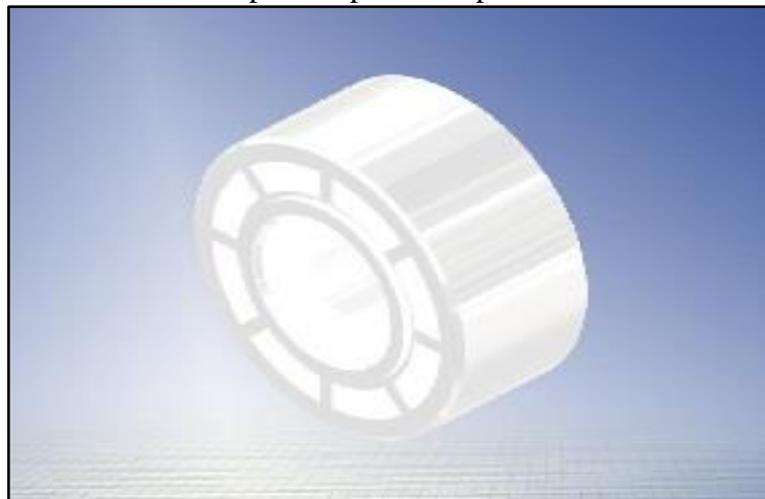
Fonte: Banco de dados da empresa (2018)

Figura 10 - Lâminas para descoureadeira e removedoras de membrana Maja



Fonte: Banco de dados da empresa (2018)

Figura 11 - Roletes de plateck para transportador aéreo mecanizado



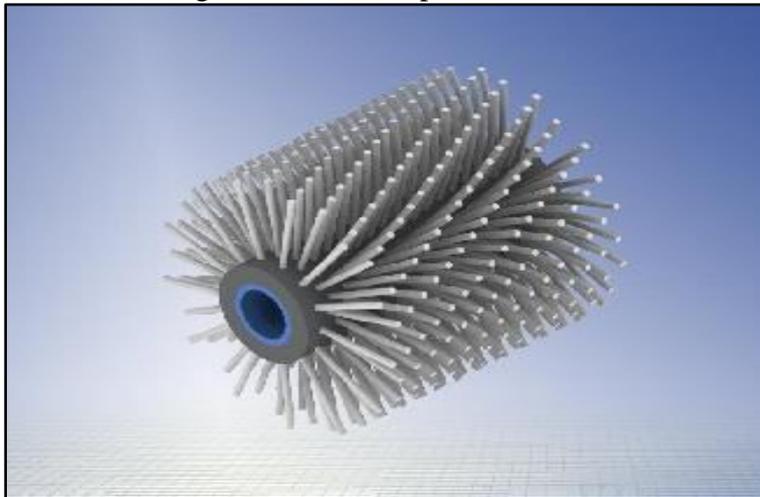
Fonte: Banco de dados da empresa (2018)

Figura 12 - Ganchos para transportador aéreo mecanizado



Fonte: Banco de dados da empresa (2018)

Figura 13 - Escova para lavabotas



Fonte: Banco de dados da empresa (2018)

O serviço de assistência técnica é prestado para todos os equipamentos Sulmaq e Importados ao qual a Sulmaq representa, este serviço de manutenção que é oferecido ao seu cliente faz com que ele tenha seu equipamento sempre funcionando nas melhores condições possíveis.

No mix de produtos da empresa inclui-se empresas representadas internacionais, participando como importadora dos produtos e revendedora para seus clientes nacionais, entre elas destacam-se as empresas internacionais parceiras:

- a) HOLDIJK HAAMBERG – Alemanha: Fornecedora de soluções para pesagem e envase customizadas.

- b) MAJA MASCHINENFABRIK HERMANN SCHILL GMBH – Alemanha: Fornecedora de equipamentos para remoção de couro, pele e membrana de suínos, bovinos, aves e pescados. Fatiadoras porcionadoras para carne sem osso e maquinas para produção de gelo sem escamas.
- c) METALQUIMIA S.A. – Espanha: Fornecedora de sistemas de preparação de salmoura, injetoras, tumblers, embutidora para processamento de presuntos, bancons e marinados.
- d) SCHRÖTER – Alemanha: Fornecedora de equipamentos para lavagem, secagem e armazenagem de utensílios (caixa, fôrmas e tanques).

2.4 AMBIENTE EXTERNO

Conforme Oliveira (2004, p.70), “esta etapa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações.”

Segundo Chiavenato (2000, p. 89):

O ambiente externo é extremamente dinâmico e varia contínua e constantemente, oferecendo oportunidades, facilidades e vantagens que a empresa precisa aproveitar, também impõe dificuldades, ameaças e coações que é preciso evitar ou neutralizar e oferece contingência que a empresa não pode prever, mas que deve atender.

Os ambientes da empresa Sulmaq Industrial e Comercial S.A. são divididos em microambiente e macroambiente. Dentro do microambiente existe quatro subdivisões: concorrência, clientes, fornecedores e sociedade. Já as subdivisões do macroambiente são: fatores econômicos, fatores tecnológicos, fatores políticos e legais e fatores ambientais.

2.4.1 Microambiente

Para Chiavenato (1998, p. 52) o microambiente “é o ambiente mais próximo de uma organização. É portanto o ambiente específico, cada organização tem seu próprio ambiente de tarefa, do qual obtém suas entradas e no qual coloca suas saídas e resultados.”

Kotler e Keller citam que:

O microambiente inclui os participantes imediatos envolvidos na produção, na distribuição e na promoção da oferta. São eles: a empresa, os fornecedores, os distribuidores, os revendedores e os clientes-alvo. Incluídos no grupo de fornecedores estão os de matérias e os de serviços, como institutos de pesquisa de marketing, agência de propaganda, bancos e seguradoras, transportadoras e empresas de telecomunicações [...] (KOTLER E KELLER, 2012, P. 10).

2.4.1.1 Concorrência

Segundo Chiavenato (2014, p. 90): “A concorrência é constituída pelas empresas que produzem bens ou serviços similares, ou que disputam o mesmo mercado ou a mesma clientela. As empresas concorrentes competem entre si para conquistar o mesmo mercado consumidor.”

Conforme Baker (2005, p. 73), “se qualquer organização, grande ou pequena, não souber a respeito de seus concorrentes mais próximos tanto quanto sabe a respeito de si própria, não deve ficar surpresa se não conseguir se manter à frente.”

Saber quem são os seus concorrentes e conhecer suas estratégias de atuação são pontos cruciais e muito importantes, para que a empresa saiba quais as ferramentas necessárias para se destacar e estar sempre à frente.

Cada empresa disponibiliza seus produtos/serviços no mercado e sabe que se deparará com a existência de concorrentes, porém, são os concorrentes que incentivam muitas empresas a buscar melhorias contínuas, pois busca-se conhecer quais os pontos positivos e negativos dos adversários para definir as estratégias e para atender as expectativas do mercado.

A Sulmaq, presente no mercado há 45 anos, destaca-se perante seus concorrentes por ser uma empresa séria e inovadora que oferece soluções completas para indústria da carne, iniciando desde o estudo do espaço, o fornecimento do *layout* até a assistência técnica dos produtos com equipe especializada.

Os concorrentes da Sulmaq no mercado nacional estão localizados principalmente nos estados de Santa Catarina e São Paulo. Há também concorrentes internacionais que oferecem produtos principalmente no segmento de suínos e estão localizados principalmente na Dinamarca, Alemanha, Holanda, Espanha.

Quadro 1 - Principais concorrentes nacionais da empresa

CONCORRENTES NACIONAIS	
EMPRESA	CIDADE E ESTADO
Torfresma Industria LTDA	São Miguel do Oeste - SC
Metalúrgica Camrey	São José do Rio Preto - SP
RGO Máquinas	Guaporé - RS
Metalsull	Guaporé - RS
Metalúrgica Carleo	Chapecó - SC
Geza LTDA	Araguari - MG
Montemil Industrial	Chapecó - SC
Zametal	Concórdia - SC

Fonte: Dados da Empresa. Elaborado pela Autora (2018)

Quadro 2 - Principais concorrentes internacionais da empresa

CONCORRENTES INTERNACIONAIS	
EMPRESA	PAÍS
Taesa Grupo Industrial	Espanha
Asuan S.A.	Uruguai
Frontmatec	Dinamarca
Banss	Alemanha
Grupo Mancini Technologie Industrie Alimentari	Colômbia
JWE Baumann Foodtec	Alemanha

Fonte: Dados da Empresa. Elaborado pela Autora (2018)

Pontos Fortes:

- a) Produtos inovadores;
- b) Engenharias com tecnologias avançadas;
- c) Assistência técnica 24 horas;
- d) Equipamentos dentro das Normas NR 12 e NR 36

Pontos Fracos:

- a) Preço;
- b) Prazo de entrega.

2.4.1.2 Clientes

Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 5): “Os clientes satisfeitos compram novamente e contam aos outros suas boas experiências. Os clientes insatisfeitos muitas vezes mudam para a concorrência e depreciam o produto aos outros.”

Para Chiavenato (2012, p. 233): “Todo negócio existe para atender às necessidades do mercado e, mais especificamente, às necessidades e conveniências do cliente.”

Os clientes da Sulmaq são empresas de pequena, médio e grande porte bem estruturada no mercado cárneo, que buscam soluções inovadoras que agregam valor ao seu produto, localizadas principalmente no Brasil e América Latina. Dentre eles pode-se citar:

- a) BRF S.A.
- b) JBS S/A
- c) Aurora Alimentos
- d) Cooperativa Castrolanda
- e) Minerva

Estas empresas possuem diversas unidades produtivas espalhadas por várias cidades e estados de todo o Brasil.

Já no mercado externo, os principais são:

- a) Vion Food Group (Alemanha)
- b) Red Cárnica (Colômbia)
- c) Grupo Gusi (México)

Os clientes da Sulmaq Industrial e Comercial S.A. possuem um perfil exigente, consequência da busca permanente pelo aperfeiçoamento de seus processos devido a demanda por novos mercados, os quais impõem requisitos de qualidade e higiene dos produtos cada vez mais rígidos em virtude da preocupação com saúde do consumidor final. Esse fato pode ser comprovado mediante as rigorosas normas de inspeção sanitária nacional e internacional.

É pensando nisso que a sulmaq com uma preocupação constante com as exigências do mercado e dos clientes está sempre em busca de inovações tecnológicas.

Pontos Fortes:

- a) Parcerias
- b) Assistência técnica Gratuita;
- c) Pós-venda e Assistência técnica

Pontos Fracos:

- a) Demora no envio do orçamento;
- b) Preço;
- c) Prazo de entrega.
- d) Retrabalhos em projetos
- e) Feedback para o cliente.

2.4.1.3 Fornecedores

Peter, Marcondes e Roux (2005, p. 28) dizem, “o componente fornecedor inclui todas as variáveis relacionadas aos que fornecem recursos para a organização. Esses recursos são adquiridos e transformados em mercadorias e serviços finais durante o processo produtivo.”

Para alcançarmos o resultado esperado, precisamos ter uma relação verdadeira com nossos fornecedores, mostrando a eles nossas expectativas e a importância que eles têm no nosso processo.

Para a Sulmaq, a homologação de fornecedores está relacionada a sua capacidade de fornecimento, referências comerciais, credibilidade e qualidade do material. A empresa também trabalha com IQF - Índice de Qualidade de Fornecimento e realização de visitas técnicas.

No decorrer do atendimento são feitas vistorias para que seja mantido o padrão de atendimento, a facilitação nas negociações e a qualidade na entrega do produto, caso contrário busca-se novo fornecedor.

Os principais fornecedores da Sulmaq são empresas de grande, médio e pequeno porte que atuam na comercialização de aços, equipamentos elétricos e eletrônicos, rolamentos, itens de consumo e auxiliares para indústria metal mecânica.

Quadro 3 - Os principais fornecedores

EMPRESA	CIDADE / ESTADO
Arcelormittal Brasil S/A	Alvorada - RS
Aperam Inox Servs Brasil LTDA	Caxias do Sul - RS
Maja Maschinenfabrik Hermann Schill GMBH E CO KG	Alemanha
Siegfried Kaufmann	Alemanha
Autotravi Borrachas e Plásticos LTDA	Caxias do Sul - RS
Cpgás Componentes para Gás LTDA	São Paulo - SP
Schneider Electric Brasil LTDA	Cajamar – SP
ALGIBA Escovas Industriais LTDA	Porto Alegre - RS

Fonte: Dados da empresa. Elaborado pela Autora (2018)

Pontos Fortes:

- a) Parceria
- b) Agilidade nas respostas de cotações.
- c) Sigilo das informações

Pontos Fracos:

- a) Preço
- b) Prazo de entrega
- c) Retrabalhos

2.4.1.4 Sociedade

A Empresa está localizada na cidade de Guaporé/RS 200 km da capital Porto Alegre. A Sulmaq é a maior geradora de emprego e renda do município de Guaporé, sendo que a

contratação de seus profissionais não se limita somente a sua cidade, mas se estende à região, destacando-se cidades em que há polos de ensino técnico, como Santa Cruz Do Sul/RS, por exemplo.

Sendo empresa familiar, é uma das maiores geradoras de emprego e mais bem conceituada da região, com uma estrutura bem definida e adequada favorecendo e auxiliando no crescimento da cidade.

Pontos Fortes:

- a) Empregabilidade
- b) Giro na economia do município
- c) Arrecadação de impostos

Pontos Fracos:

- a) Mão de obra qualificada

2.4.2 Macroambiente

Conforme Chiavenato (2014, p. 100): “O macroambiente ou ambiente geral é comum a todas as empresas, isto é, ele influencia genericamente todas elas sem distinção, afetando-as em graus variados de acordo com seus ramos de atividade.”

Para Kotler e Keller (2012, p. 10), “ [...] o macroambiente é formado por seis componentes: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente sociocultural, ambiente natural, ambiente tecnológico e ambiente político-legal [...].”

2.4.2.1 Fatores econômicos

Para uma empresa manter-se no mercado em que atua é preciso estar sempre atenta aos fatores econômicos do país e do mundo. Quando a economia está em alto crescimento é possível obter bons resultados, porém quando a economia está estável é necessário agir com cautela para não prejudicar a situação financeira da empresa, pois são os fatores que influenciam diretamente no âmbito organizacional (BASTA, et al. 2006).

Se a população tem poder aquisitivo melhor, consome mais, gerando lucro para as indústrias e, conseqüentemente, fazendo com que elas invistam mais. Se os aspectos econômicos são favoráveis os investimentos são muito maiores, o governo passa a oferecer linhas de crédito vantajosas, possibilitando abertura e ampliações de empresas. O êxito das operações da Sulmaq acompanha estas variáveis de mercado.

Quadro 4 - Oportunidades e Ameaças

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Economia	Câmbio - importação de máquinas e peças de reposição
Exportação de máquinas e peças de reposição.	Aumento dos insumos
Impostos.	Impostos
	Economia

Fonte: Elaborado pela Autora (2018)

2.4.2.2 Fatores Tecnológicos

Conforme Chiavenato (2009, p. 70): “A tecnologia envolve a soma total dos conhecimentos acumulados a respeito de como fazer as coisas: inclui invenções, técnicas, aplicações, desenvolvimento etc [...].”

A tecnologia é algo desenvolvido predominantemente nas empresas por meio de conhecimentos acumulados e desenvolvidos sobre tarefas (knowhow) e pelas suas manifestações físicas decorrentes – como máquinas, equipamentos e instalações-, constituindo um complexo de técnicas usadas na transformação dos insumos recebidos pela empresa em resultados, isto é, em produtos ou serviços que são colocados no ambiente de tarefa (CHIAVENATO, 2014, p.115).

A indústria alimentícia está em constante evolução, por isso, estar atento à tecnologia é uma maneira segura e eficaz de manter-se vivo e destacar-se no mercado.

A Sulmaq por se tratar de uma empresa voltada para mercado tecnológico está sempre em busca de maquinários modernos, com alta tecnologia, e investindo na qualificação de seus funcionários para que possa repassar aos seus clientes soluções inovadoras em projetos e equipamentos.

Quadro 5 - Oportunidades e Ameaças

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Automação	Novos equipamentos na área robótica
Serviços de atendimento remoto	
Empresas buscando parcerias para (<i>cross Selling</i>)	

Fonte: Elaborado pela Autora (2018)

2.4.2.3 Fatores Políticos e Legais

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 91), “[...] as decisões de marketing são fortemente afetadas por mudanças no ambiente político-legal. Esse ambiente é formado por leis, órgãos

governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos.”

Fatores legais possuem papel fundamental no mercado da carne. É através destes fatores que é determinado e regulamentado o processo de abate e tratamento de afluentes, bem como determinação das necessidades das plantas para se adequar às normas.

É imprescindível que todos os ramos de negócio estejam nos enquadramentos legais relacionados a sua atividade. Os fatores políticos estão diretamente ligados a planos de governo, principalmente nas liberações de linhas de crédito, oferecendo financiamentos para facilitar a construção e o desenvolvimento de suas empresas, o que gera mais empregos e aumento da renda.

Quadro 6 - Oportunidades e Ameaças

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Normas regulamentadoras	Burocracia importação e exportações
Leis industria alimentícia	Taxas / impostos
Taxas / impostos	

Fonte: Elaborado pela Autora (2018)

2.4.2.4 Fatores Ambientais

Conforme Kotler e Keller (2006, p.93): “No ambiente natural os profissionais de marketing precisam estar ciente da escassez de matéria-prima, dos maiores custos de energia e dos níveis de poluição e da mudança no papel dos governos no que diz respeito a proteção ambiental.”

A empresa está sempre preocupada com a utilização dos recursos naturais, como separação do lixo e coleta seletiva, os papéis utilizados pela empresa são destinados para reciclagem.

Em 2015 a Sulmaq recebeu da Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Guaporé o Prêmio Selo Verde pelas boas práticas sócio ambientais, através da difusão de exemplos que tenham como princípio sustentabilidade e ações em prol do meio ambiente.

Quadro 7 - Oportunidades e Ameaças

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Restrições a matéria prima aço

Fonte: Elaborado pela Autora (2018)

2.5 PARTICIPAÇÃO NO MERCADO

Conforme destaca Maxiliano (2012, p. 341):

Participação de mercado (parcela de negócios que uma organização domina em cada um dos mercados onde atua ou a proporção que seus negócios representam dentro do volume total de negócios de um ramo ou setor de atividade). A participação no mercado, assim como os demais indicadores da análise estratégica, deve ser estudada historicamente. Isso permite conhecer a evolução do mercado e determinar se o desempenho da empresa está em ascensão ou declínio.

A Sulmaq hoje está entre as líderes no mercado nacional, e preza pelo fornecimento de produtos de qualidade e atualizados, maximizando a fidelização de clientes, oferecendo também soluções completas para abate e desossa, sem contar na significativa participação no mercado da América Latina e Eurásia.

Pontos Fortes:

a) Referência no Mercado.

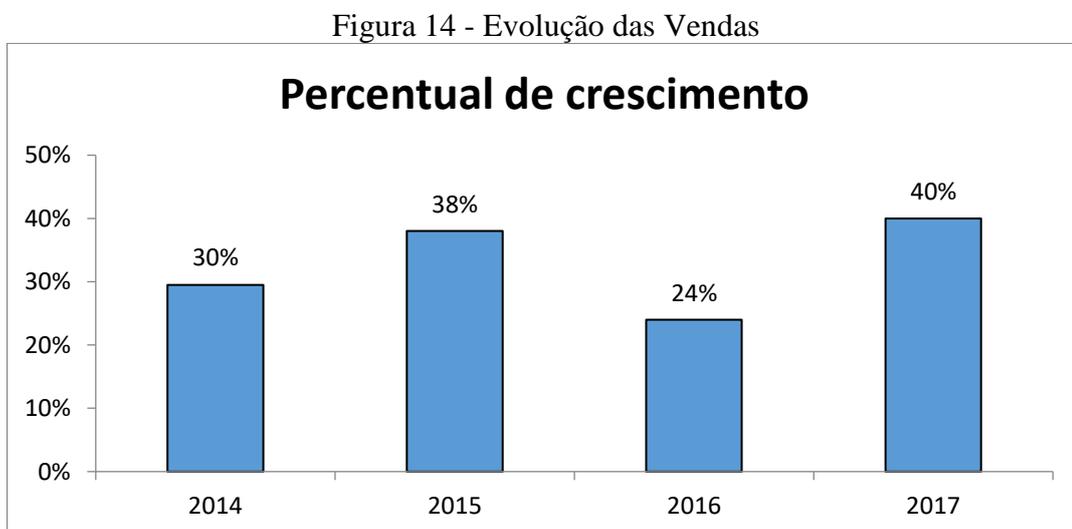
Pontos Fracos:

a) Preço

2.6 EVOLUÇÃO DE VENDAS

Para Chiavenato (2014, p.146), a evolução de vendas mostra que “as vendas passadas refletem a própria experiência da empresa em relação ao seu mercado real”.

A figura 14 representa o percentual de crescimento que ocorreu nos últimos quatro anos no faturamento líquido da organização tomando como base o ano de 2014.



Fonte: Banco de dados da empresa (2018)

Pontos Fortes:

- a) Propaganda de marketing
- b) Equipe técnica
- c) Competência Comercial

Pontos Fracos:

- a) Concorrentes Diretos

2.7 CAPACIDADE PRODUTIVA (TOTAL/OCUPADA)

Chiavenato (2014, p.146) ensina que, capacidade de produção da empresa é a “capacidade que a empresa tem de produzir bens/serviços no período considerado na previsão de vendas”.

A empresa dispõe de uma infraestrutura ampla e adequada, atendendo as demandas e capacidade produtiva exigida. Porém, sempre em busca de melhor qualidade para os seus produtos e melhores recursos de trabalho para os seus funcionários.

A capacidade produtiva possui uma característica peculiar, pois os processos sofrem variações conforme a necessidade do cliente.

Pontos Fortes:

- a) Resiliência Operacional

Pontos Fracos:

- a) Sobrecarga de pedidos no processo.

2.8 GESTÃO DE PESSOAS (ESTRUTURA EXISTENTE)

Segundo Costa (2010, p. 196), “[...] os funcionários das organizações passam a serem vistos como recursos que precisam ser administrados, articulados e controlados internamente para que um bom desempenho no mercado seja alcançado.”

A Sulmaq possui uma área de recursos humanos bem estruturado e com profissionais qualificados, é subdividido da seguinte forma:

Desenvolvimento de pessoal: Responsável pelo recrutamento e seleção de profissionais, treinamentos e desenvolvimento, programas e benefícios, comunicação interna e organização de eventos.

Administração de Pessoal: Responsável pela folha de pagamento e todas as legislações que envolvem esta atividade.

Segurança do Trabalho: Responsável pelo planejamento e execução de atividades de segurança, como exames admissionais, demissionais e de rotina.

Bem como instrução e controle de uso correto dos equipamentos de segurança, individuais e coletivos.

Pontos Fortes:

- a) Planos de treinamento
- b) Descrição de cargos
- c) Benefícios

2.9 ANÁLISES FINANCEIRAS (AS UTILIZADAS PELA EMPRESA)

De acordo com Blatt (2001, p.1), a análise das demonstrações financeiras “visa determinar a involução ou a evolução das situações financeira e econômica de uma entidade”.

As análises financeiras são feitas dentro da própria organização, por intermédio de profissionais qualificados e recursos adequados. O controle e gestão do caixa é feita diariamente verificando todas as contas a pagar e a receber, também utilizam-se balancetes, DRE, relatório razão, boletim de caixa, registro de inventário, entre outros meios para análise dos dados. e, pelo menos uma vez por ano, são contratadas empresas externas para auditar as informações.

Pontos Fortes:

- a) Fluxo de caixa
- b) Controle de pagamentos

Pontos Fracos

- a) Limite de crédito ao cliente.

3 ÁREA ADMINISTRATIVA

Segundo Chiavenatto (2014, p. 5) afirma que, “[...] a administração é o meio pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações e oferecer resultados estupendos.”

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme definem Kotler e Armstrong (2003, p. 33), “[...] planejamento estratégico como o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de marketing em um mercado em contínua mutação.”

Para pontuar as estratégias da empresa e assim sua postura em relação aos ambientes que ela se insere deve-se abordar e oficializar seus objetivos.

3.1.1 Objetivo

Segundo Gioia (2006, p.23) os objetivos, “são competências da empresa que são reconhecidas e valorizadas pelo segmento de cliente escolhido.”

A Sulmaq tem por objetivos “executar o projeto de integração entre Marel e Sulmaq, Garantir vendas cruzadas, implementar melhorias de processo, aumentar a rentabilidade de processo e aumentar a rentabilidade e produtividade”.

3.1.2 Missão

Chiavenatto (2000, p. 49) diz que “[...] a missão significa a própria razão de ser do próprio negócio. Por que ela foi criada e para que ela existe [...].”

A missão da empresa é “Criar valor através de soluções inteligentes, customizadas e abrangentes, atuando como sócio do cliente”.

3.1.3 Visão

Chiavenatto destaca (2000, p. 50), “[...] a visão é a imagem que a organização define a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende vir a ser [...].”

A visão da empresa em estudo é “ser reconhecida como referência no segmento de atuação”.

3.1.4 Princípios e Valores

Gioia (2006, p.22), “os valores de uma organização devem ser compreendidos como as crenças, os princípios morais e os conceitos básicos.”

A Sulmaq tem como princípios e valores:

“Buscar continuamente a inovação e soluções para a indústria da carne, sob as perspectivas do cliente, dos processos internos, do aprendizado e dos acionistas”.

A organização é sustentada pelos pilares que conduzem a atuação da Sulmaq.

- a) Compromisso: com solidez, postura ética e comprometimento;
- b) Engenharia: envolvimento da engenharia da Sulmaq em planejamento e diagnósticos para os clientes
- c) Inovação: busca constante por inovação tecnológica;
- d) Qualidade: qualificação técnica que garante o desempenho dos produtos e serviços;
- e) *Network* internacional: acesso as mais inovadoras tecnologias.

3.1.5 Planos estratégicos, táticos e operacionais

Segundo Chiavenato (2014), o planejamento é elaborado de diferentes maneiras nos níveis das organizações, e este planejamento é dividido em três partes: estratégico, tático e operacional.

A organização possui uma estrutura de gestão bem definida, seja nos níveis de hierarquia da empresa ou definições de responsabilidades para cada aérea.

Conforme Oliveira (2004) Planejamento estratégico é:

[...] o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação, com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2004, p.47).

No nível estratégico estão os diretores da organização, são eles que definem os planos e estratégias da empresa a curto, médio e longo prazo. O nível tático é formado pelos gerentes e supervisores, que são os responsáveis por criar as metas e condições para as ações estabelecidas pelo nível estratégico. Porém e no nível operacional o mais baixo da organização que são executadas as ações e metas definidas anteriormente, alcançando os objetivos estabelecidos pela empresa.

A imagem 15 mostra o planejamento estratégico da empresa com cada nível hierárquico.

Figura 15 - Planejamento Estratégico da Empresa



Fonte: Banco de dados da empresa (2018)

3.1.6 Indicadores de desempenho

No que tange indicadores, Costa Junior diz:

Através dos indicadores, a empresa pode obter o monitoramento dos processos produtivos, o gerenciamento das atividades, o acompanhamento das metas e dos objetivos. Além disso, também é possível mostrar tendências, identificar fatores de riscos, focalizar ações de melhoria e validar as ações implementadas (COSTA JUNIOR, 2008, p.21).

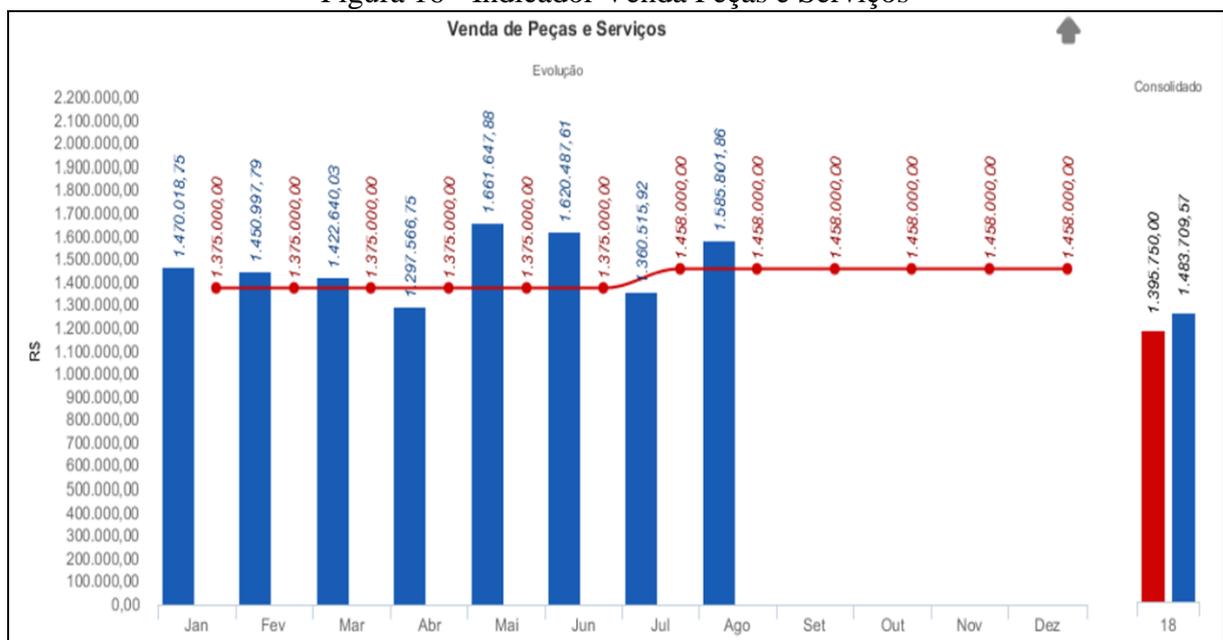
Os indicadores de desempenho são uma ferramenta de gestão que permite analisar os resultados dos processos de forma mais direcionada. Com eles, se torna possível saber se as metas foram alcançadas, se o uso dos recursos empresariais foi eficaz e quais falhas ocorreram em cada etapa de um projeto.

É desta forma que a Sulmaq conta com um *software* que gerencia os indicadores operacionais e estratégicos de cada setor. Se as metas não forem atingidas, o responsável pelo indicador deverá criar um plano de ação que justifique quanto ao não atingimento da meta, bem como criar ações para alcançar o objetivo estabelecido e para tanto utiliza-se de alguns indicadores como pode-se observar:

- a) Vendas: indicador vendas confirmadas; vendas diretas confirmadas; funil de oportunidade; despesas contas comerciais geral.
- b) Peças e Serviços: indicador venda de peças e serviços; rentabilidade, visitas da assistência técnica preventiva e números de orçamentos feitos.
- c) PPCPM: indicador volume de produção; despesas do setor e tempo médio de ordem de fabricação.
- d) Compras: indicador impacto acumulado na evolução de preços – matéria-prima; despesas do setor e pontualidade na entrega.
- e) Almojarifado: indicador volume de produção e despesas do setor.
- f) Produção: indicador volume de produção.
- g) Tecnologia de Infomação: indicador disponibilidade dos serviços e percentual de chamados atendidos no prazo.
- h) Recursos Humanos: indicador eficácia nas contratações; valor pago de horas extras e pesquisa de clima.

A figura 16 mostra um dos indicadores da empresa.

Figura 16 - Indicador Venda Peças e Serviços



Fonte: Banco de dados da empresa (2018)

3.1.7 Reuniões de avaliação

A realização de reuniões de avaliação proporciona às empresas o desenvolvimento para uma visão estratégica, baseando-se em relações de causa e efeito.

Na Sulmaq, são realizadas reuniões mensais de BSC (*Balanced Scorecard*), nas quais os indicadores da organização são avaliados perante a diretoria e gerência. Para os indicadores que não atingirem as metas estipuladas, o responsável deverá criar previamente um plano de ação e apresentar na reunião as ações que serão tomadas para corrigir a *performance* e alcançar o objetivo.

3.2 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

O sistema de informação tem suma importância dentro das organizações, pois auxiliam na tomada de decisões, coletando, recuperando, processando, armazenando e distribuindo informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação e a análise.

Para Araújo (2001. P. 154): “O objetivo dos sistemas de informação é apresentar os fluxos de informação e estabelecer vinculações com o processo decisório na organização.”

A empresa conta com o setor de Tecnologia da Informação, que é o responsável pela gestão e implantação de sistemas de informação na organização, com apoio, quando necessário, de serviços de terceiros.

3.2.1 Principais problemas em equipamentos

Para minimizar os problemas com equipamentos e *Software* o setor de Tecnologia da informação uma vez por semana faz atualizações em seus sistemas, pois desta forma evita muita perda de informações e sistemas muito lentos, conta também com equipamentos tecnológicos facilitando e agilizando o trabalho do colaborador.

Dentre os problemas que ocorrem nos sistemas os mais frequentes são, falha nas customizações e falha nos sistemas ERP, devido a cadastros incorretos pelos usuários deste sistema. Emails bloqueados, muitas vezes o contato envia para o email incorreto, as vezes por causa dos anexos e as vezes o remetente esta em lista de *spam*. Lentidão ou inoperante do sistema Meridian, e falha na ativação das licenças ou lentidão do sistema CAD 3D.

3.2.2 Atividades de implantação de sistema

Atualmente não há expectativa para a implantação de sistemas novos, o sistema gerencial existente é capaz de atender todas as demandas da empresa.

3.2.3 Sistema de informações gerenciais

A empresa possui o sistema ERP integrado (*Enterprise Resource Planning*) um sistema de informática responsável por cuidar de todas as operações diárias da empresa, desde a elaboração do orçamento/venda, faturamento até o balanço contábil, de compras a fluxo de caixa, de apuração de impostos a administração de pessoal, de inventário de estoque às contas a receber, do ponto dos funcionários a controle do maquinário da fábrica, enfim, todo o trabalho administrativo e operacional feito na empresa.

Na área comercial junto com o Sistema ERP utiliza-se o CRM (*Customer relationship management*) um produto da *Microsoft* que tem por objetivo a aproximação e melhor qualidade ao atendimento, possibilitando um bom relacionamento da empresa com os clientes, é neste sistema que todas as informações obtidas dos clientes são armazenadas.

Conta também com um sistema de gerenciamento eletrônico de documentos (GED) que serve para controlar as versões de documentos, utilizado principalmente nas Engenharias, que geram desenhos e projetos utilizando *softwares* licenciados da Autodesk.

A empresa conta também com o sistema Project para gerenciamento de projetos e o Exchange, serviço de correio eletrônico (e-mails), ambos desenvolvidos pela *Microsoft*.

Disponibiliza também de um *software* para monitoramento e acompanhamento da saúde dos servidores, monitorando e informando sobre possíveis sinistros, além de *software* de gerenciamento de indicadores, planos de ação e documentos da Qualidade.

3.2.4 Comunicação Interna

Segundo Matos (2009, p.2), “a comunicação é o fio condutor de todas as atividades e relacionamentos humanos. Literalmente nada acontece sem que haja prévia comunicação.”

Não há problemas na comunicação interna da empresa, pois para a comunicação são utilizadas algumas ferramentas como telefone que é bem eficaz na busca de informações quando necessário, e-mail, intranet, news e o momento sulmaq, estas ferramentas são essenciais para a comunicação interna da empresa.

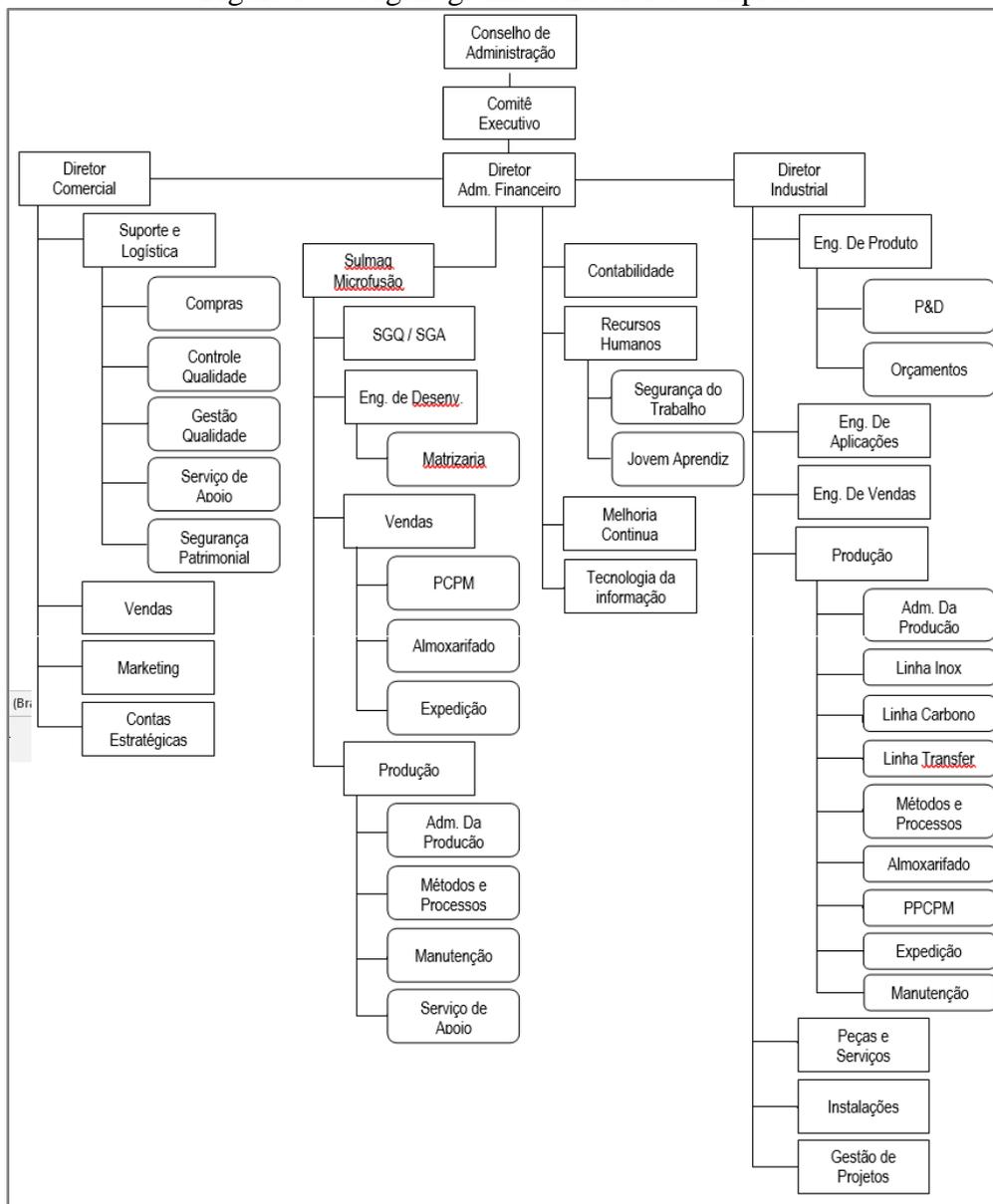
3.3 ORGANIZAÇÃO

Uma estrutura bem definida e adequada favorece o esclarecimento de cada função e suas respectivas responsabilidades, proporcionando recursos para os funcionários aumentarem seu desempenho de acordo com seus objetivos.

Segundo Maximiano (2000, p. 257), “[...] a estrutura organizacional funciona como um plano permanente que define as responsabilidades, a autoridade e o sistema de comunicação dentro da organização.”

3.3.1 Organograma

Figura 17 - Organograma estrutural da empresa



Fonte: Banco de dados da empresa (2018)

3.3.2 Níveis hierárquicos

A empresa é formada por três diretores, que atuam e são responsáveis por áreas distintas. O diretor administrativo que atua voltado para área de Recursos Humanos, Financeira, Contábil e Jurídica.

O diretor comercial atua nas áreas ligadas a parte comercial, sendo assim Orçamentos, *Marketing*, Vendas, Compras e Logística. Por fim, o diretor industrial atua nas áreas produtivas da empresa, sendo responsável pelas áreas de Engenharia, Gestão de Contratos, Suporte ao Cliente, Produção, Peças e Serviços e Instalações.

Cada setor é composto por um gerente ou supervisor, que dá suporte a diretoria para as tomadas de decisões.

3.3.3 Liderança

Conforme Robbins (2002, p. 371), liderança é o “processo de influência ao qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”.

O líder dentro de uma organização tem um papel muito importante de conduzir um grupo de pessoas, transformando-os em equipe para juntos conquistarem os objetivos da organização.

A empresa Sulmaq presa pelo estilo democrático, no qual o líder é mais um membro da equipe, o líder é quem orienta e fornece informações necessárias para que os seus subordinados possam realizar as suas atividades de maneira satisfatória.

3.3.4 Relacionamento

Chiavenatto (2009) destaca que:

Hoje, é pacífico o entendimento do relacionamento entre organizações e pessoas que nelas trabalham pode se dar indiretamente e sem intermediários desde que ambos os lados saibam criar as condições para um entendimento recíproco e favorável que permita o alinhamento de objetivos e de interesses das partes envolvidas (CHIAVENATTO, 2009, P.180).

A Sulmaq valoriza o bom relacionamento entre todos, independentemente do nível hierárquico que a pessoa ocupa na organização.

O relacionamento entre colegas e setores é trabalhado principalmente pelos gerentes das áreas e pelo setor de Recursos Humanos, que usa métricas como a pesquisa de clima para

identificar o clima organizacional da empresa e conseqüentemente criar ações corretivas para os itens que apresentarem baixo nível de satisfação. Outro ponto importante são os eventos que a empresa organiza, fazendo com que os funcionários possam interagir, oportunizando assim um relacionamento de confiança e amizade entre todos.

3.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Pontos fortes da área administrativa

- a) Estrutura hierárquica definida;
- b) Tecnologia inovadora;
- c) Missão e visão claras;
- d) Boa comunicação.

Pontos fracos da área administrativa

- a) Decisões centralizadas;

4 ÁREA COMERCIAL

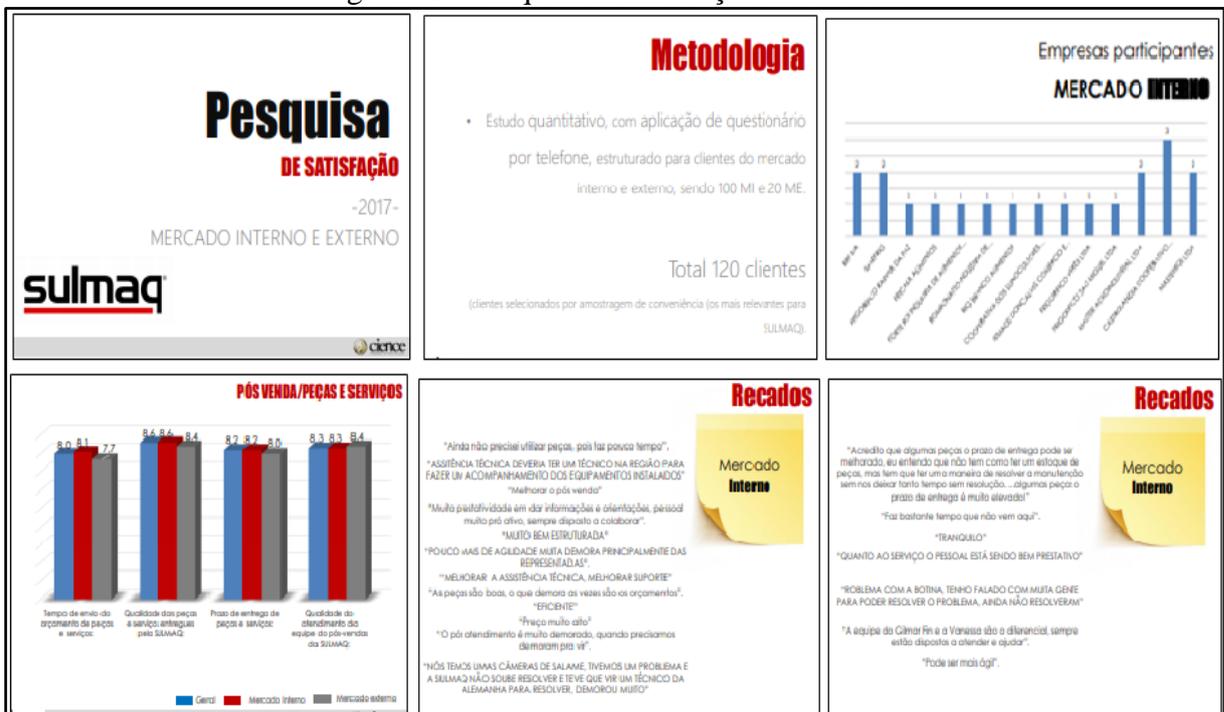
Segundo Larentis (2009, p. 20): “Dentro das organizações, a área comercial é aquela que oferece o produto ou o serviço, que faz promessas ao cliente com base no que o cliente quer.”

4.1 PESQUISA DE MERCADO

Para Cobra (1992, p. 155), “pesquisa de mercado é entendida por muitos autores de *marketing* como sendo qualquer esforço planejado e organizado para obter fatos e conhecimentos novos que facilitem o processo de decisão de mercado.”

Todo ano a empresa realiza uma pesquisa de satisfação com seus principais clientes. Esta pesquisa é aplicada a mais de 10 anos, por uma empresa terceirizada para que não tenha interferência nas respostas. Os temas abordados nas perguntas variam desde questões sobre preços, atendimento, peças e serviços, qualidade do produto, comunicação, prazo de entrega, instalações, entre outros.

Figura 18 - Pesquisa de satisfação de clientes



Fonte: Banco de dados da empresa (2018)

4.1.1 Finalidades da pesquisa de marketing na empresa

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 3): “Os dois objetivos do marketing são: atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação.”

A pesquisa de satisfação de clientes tem por objetivo analisar o índice de satisfação dos clientes Sulmaq, a fim de adotar estratégias de ações, identificando pontos fortes e fracos da organização.

A empresa que realiza a pesquisa repassa para a Sulmaq as respostas através de gráficos e relatórios. Após, o setor de *Marketing* faz a análise de cada comentário e repassa para o setor envolvido, desta forma são realizados os planos de ação com o intuito de melhorar os pontos negativos e manter os positivos.

4.1.2 Tipos de pesquisa realizadas na organização

A Sulmaq aplica dois tipos de pesquisa, a pesquisa de satisfação de clientes que é quantitativa com aplicação de questionário por telefone, estruturada para clientes do mercado interno e externo. Nesta pesquisa o cliente atribui uma nota para cada questão apresentada. E a pesquisa de clima que é aplicada dentro da empresa para os colaboradores.

4.1.3 Tipos de levantamento efetuados

A pesquisa de satisfação de cliente serve para saber como os clientes estão vendo a empresa como um todo, desde o atendimento até a entrega do produto final, e quais os pontos que precisarão ser mudados e melhorados.

A pesquisa de clima tem por objetivos saber se os colaboradores estão satisfeitos com os benefícios que a empresa oferece, e se há necessidade de mudança em alguma coisa/área dentro da empresa.

4.2 PRODUTO / SERVIÇOS CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS NA EMPRESA

Segundo Sandhusen (2010, p.279), “produtos são amplamente definidos como qualquer coisa oferecida para atenção, aquisição, uso ou consumo que seja capaz de satisfazer necessidades.”

A Sulmaq é uma empresa sólida que tem objetivos claros, que esta sempre pensando em seus clientes, prestando os seguintes serviços:

- a) Serviço de Engenharia de Vendas: Setor responsável pela visitação à clientes, levantando as necessidades dos mesmos e propondo soluções que atendam suas expectativas.
- b) Serviço de Engenharia de Aplicações: Setor que realiza *layouts* de processos, oferecendo o melhor processo produtivo para o cliente. Realiza também *layouts* que sirvam de orientação para outras empresas como construção civil e elétrica.
- c) Serviço de Instalações: Setor responsável pela montagem e start up dos equipamentos na planta do cliente.
- d) Serviço de Suporte ao Cliente e Pós-Venda: Setores responsáveis pelo atendimento, garantias e peças de reposição, realizando visitas nos clientes, e auxiliando na manutenção preventiva dos equipamentos.

4.2.1 Estágio no CVP (Ciclo de Vida dos Produtos)

A Sulmaq fabrica equipamentos conforme a necessidade de seus clientes, é desta forma que a vida útil é definida pelo mercado, legislações e principalmente pelas inovações tecnológicas.

Já para peças de reposição o tempo é bem variável é pensando nisso que a empresa trabalha com estoque na Sulmaq das peças que tem uma vida útil pequena, e que o cliente precisa adquirir todo mês.

Kotler e Keller (2012, p. 330) afirmam que: “A maioria das curvas do ciclo de vida do produto assume a forma de sino. Essa curva normalmente é dividida em quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio.”

4.2.2 Decisão mix de serviços

O mix de produtos e serviços da empresa é gigantesco, pois a mesma oferece soluções diferenciadas, conforme as necessidades específicas de cada cliente.

Dentre os serviços que a empresa oferece ao cliente está o serviço de instalação e start up de equipamentos Sulmaq e Importados, e serviço de assistência técnica que é um diferencial pois a empresa possui técnicos treinados nos equipamentos Sulmaq e também treinados na matriz de nossas representadas.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 382): “Definimos serviço como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta

na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um bem concreto [...].”

4.2.3 Decisão sobre a marca

Para Kotler e Keller (2013, p. 154):

As marcas identificam a origem ou o fabricante de um produto e permitem aos clientes – sejam eles individuais ou organizações – atribuir responsabilidade por seu empenho a uma determinada empresa ou distribuidor. Os consumidores podem avaliar um mesmo produto de maneira diferente, dependendo de como sua marca é estabelecida.

Os clientes em geral, assimilam três coisas quando pensam em adquirir um produto: preço, qualidade e marca. Muitas vezes somente mencionando o nome da marca do produto já sabe-se quais são os outros aspectos deste produto.

A marca da empresa Sulmaq teve origem da seguinte forma: Sul de região sul e Maq de maquinas.

4.2.4 Lançamento de novos serviços

Segundo Sandhusen (2010, p.293), “[...] um novo produto é qualquer coisa percebida como nova, incluindo uma invenção ou inovação principal ou secundária, ou uma pequena ou importante modificação de um produto existente.”

A empresa conta com uma equipe especializada que busca inovações tecnológicas e maneiras de melhorar os produtos já existentes. Esta equipe é responsável por buscar informações de viabilidade econômica, financeira e técnica dos equipamentos.

Por oferecer soluções inovadoras para a indústria da carne, o lançamento de produtos está ligado diretamente às necessidades do cliente. A Sulmaq fabrica o que o cliente precisa. Porém, se um mesmo equipamento atender as necessidades de mais de um cliente, torna-se um item padrão. Fatores como, qualidade, segurança, inovação, maior custo-benefício e principalmente o atendimento à legislação, são princípios determinantes no momento de lançar produtos na Sulmaq.

No desenvolvimento de novas peças é levado em consideração o *feedback* do cliente que muitas vezes vem de um preço alevado, qualidade e durabilidade do produto. Desta forma são feitas pesquisas com novos fornecedores que vendem o mesmo produto, e para homologação são feitos testes em clientes para aprovação do produto.

4.2.5 Pós vendas

Pós-vendas conforme afirma Chiavenatto (2009, p. 212), “[...] é a fase em que se pretende monitorar o cliente quanto ao uso ou apreciação do produto/serviço que adquiriu, para verificar se ele está satisfeito com a compra feita e com o tratamento recebido [...]”.

O pós-venda é representado na Sulmaq pelo setor de Peças e Serviços. O objetivo do setor é oferecer segurança no funcionamento das instalações, prestando assistência aos seus clientes, servindo no atendimento de reposições de peças e atendimento em serviços como garantias.

Para garantir um bom atendimento, a empresa dispõe de um estoque de segurança de peças de reposição tanto para equipamentos próprios quanto dos equipamentos das representadas. É possível obter contato direto na empresa em horário comercial, na qual a empresa possui profissionais especializados, além do contato através do plantão de atendimento para casos de emergência.

4.3 PREÇO

Kotler e Keller (2012, p. 412): “O preço não é um mero número em uma etiqueta. Ele assume diversas formas e desempenha muitas funções. Aluguel, mensalidades escolares, tarifas de transporte público, honorários, pedágios, adiantamento salariais e comissões são preços pagos por algum tipo de bem ou serviço [...]”.

O preço dos equipamentos da Sulmaq é feito através do levantamento de custos, considerando fatores como custo-benefício, tecnologia, qualidade e outros itens que agreguem valor ao produto.

Outro fator determinante na decisão do preço está nos serviços prestados que não são cobrados diretamente, como as visitas para levantamento de informações sobre um determinado projeto feitas pelo setores de Engenharia de Aplicações e Vendas.

4.3.1 Critérios utilizados para fixação preços nos produtos

De acordo com Sandhusen (2010, p. 339): “Esse processo de criar e implementar estratégias de preços para alcançar objetivos lucrativos envolve uma compreensão sofisticada de variáveis como o comportamento de custos, os padrões de demanda dos clientes e as reações dos concorrentes.”

Para fixação de preço são utilizados os critérios como custo dos equipamentos, valor agregado e preços praticados no mercado.

A Sulmaq trabalha com o método Markup para formação do preço de venda para peças de reposição e serviços, este método segundo Chiavenatto (2012) é o mais elementar para determinação de preços, pois é muito mais fácil estimar seus custos do que a demanda, também é uma forma mais justa tanto para os compradores como para os vendedores.

4.3.2 Preços empresa em relação ao mercado

Tendo como filosofia básica de trabalho o constante aperfeiçoamento tecnológico de seus produtos e serviços, demonstrada pela busca permanente de soluções mais racionais e inovadoras para as diversas necessidades, os preços dos produtos e serviços prestados pela Sulmaq são tradicionalmente maiores que os praticados pela concorrência. Esta política de preços é justificada pelos seguintes fatores:

- a) Conveniência: Caso o cliente desejar adquirir um determinado equipamento em fase de lançamento, este produto é instalado por um determinado tempo para testes, se o equipamento atender suas necessidades, ele é faturado caso contrário é devolvido sem nenhum ônus.
- b) Disponibilidade: Além da linha de equipamentos padrões oferecidos, novos produtos são desenvolvidos e instalados conforme processo pré definido pelo cliente.
- c) Funcionalidade: Todos os produtos e serviços são vendidos com certificação da ISO 9001 e garantia de 1 ano, mantendo um padrão contínuo de qualidade.

Churchill e Peter (2000, p. 327) afirmam que, “[...] produtos com altos preços às vezes são percebidos como tendo maior qualidade, e pagar um preço mais alto pode beneficiar os clientes com sensação de prestígio e admiração.”

4.3.3 Estado da demanda em relação ao preço

A demanda não varia muito em relação ao preço para peças de reposição, pois a empresa trabalha com parcerias com seus clientes, com valores fixados para 1 ano, este método faz com que o cliente não procure um fornecedor com valores mais baixos, também trabalha com diferenciais em seus produtos que poderão justificar o valor mais elevado que seus concorrentes.

Segundo Sandhusen (2010, p.240), “[...] um aumento relativamente pequeno no preço pode impulsionar aumentos dramáticos de lucros, supondo que a demanda não se reduza consideravelmente em consequência de tal aumento.”

4.3.4 Aprovação do crédito

Após o fechamento do pedido a área comercial encaminha para o setor financeiro as informações ou documentos necessárias para a avaliação da análise de crédito dos clientes novos. As informações ou documentos enviados são balanço patrimonial, DRE e contrato social. Para clientes tradicionais a análise é menos rigorosa, utiliza-se o SERASA para consultas de possíveis pendências financeiras do cliente, este processo de avaliação de crédito é feito para liberação dos pedidos de equipamentos que muitas vezes são liberados via Finame.

Para os processos de peças de reposição ou serviço de assistência técnica a análise de crédito é feita antes de enviar o orçamento ao cliente, como a Sulmaq tem uma carteira de clientes que efetuam compras todos os mês, estes clientes tem uma condição de pagamento diferenciada que varia de 28 dias até 80 dias para clientes maiores.

4.4 COMUNICAÇÃO

Segundo Chiavenatto (2000, p. 324): “ A comunicação envolve troca de fatos, idéias, opiniões ou emoções entre duas ou mais pessoas e é também definida como inter-relações por meio de palavras , letras, símbolos ou mensagens [...].”

É através da comunicação que os clientes podem conhecer os benefícios oriundos da aquisição de um determinado produto ou serviço, bem como a imagem da empresa na sociedade e nas transações com seus clientes.

4.4.1 Principais ferramentas de comunicação/ Meios de comunicação utilizados na empresa

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 415), a venda pessoal “[...] envolve comunicação pessoal, de mão dupla, entre o vendedor e os clientes individuais[...].”

De acordo com Tamanaha:

Os meios de comunicação selecionados para veicular uma campanha devem atender aos objetivos de alcance, frequência média e continuidade. Para cumprir essa missão, devemos tomar por base os dados de penetração e o perfil dos meios e considerar as características intrínsecas de cada um deles. (TAMANAHA 2006, p.53).

A organização utiliza ferramentas de comunicação para divulgar a marca e seus produtos perante seus clientes. Investe em meios como anúncios em revistas do segmento, participações em feiras, catálogos, mala direta, site e material institucional digital (demonstração de valor). Todos os materiais são criados em vários idiomas de acordo com seu público-alvo, ou seja, em português, inglês e espanhol. Todos os materiais de comunicação são criados pelo setor de *marketing*.

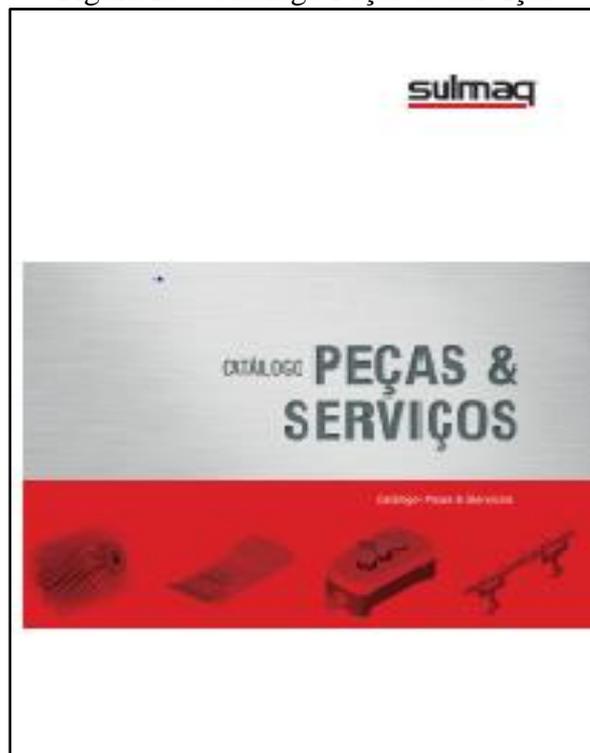
4.4.1.1 Catálogos

A empresa possui vários catálogos que servem de suporte para as vendas. Tem por objetivo apresentar a empresa, sua localização, destacar seus pilares, sua política de qualidade, apresentar seu portfólio de produtos e serviços.

Além do catálogo institucional, tem um catálogo para divulgação dos seus parceiros internacionais, chamado de catálogo *Network* internacional. Esse catálogo é composto por produtos e informações que apresentam de forma resumida as empresas estrangeiras que a Sulmaq representa.

Outro catálogo utilizado pela empresa, é o catálogo de Peças & Serviços, que serve de suporte para vendas de peças de reposição.

Figura 19 - Catálogo Peças & Serviços



Fonte: Banco de dados da empresa (2018)

4.4.1.2 Mala direta

A Sulmaq envia aos seus clientes através da mala direta acontecimentos marcantes da empresa, informações do mercado, convites para feiras, parabenizações em datas comemorativas, além de divulgações de novos produtos ou melhorias de projetos dos produtos já existentes.

Figura 20 - Esteiras Nacionais

sulmaq

DESCOUREADEIRAS MAJA

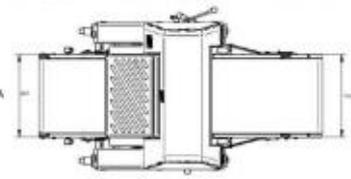
ESTEIRAS DE ENTRADA, SAÍDA E ENGRENAGENS DE REPOSIÇÃO, AGORA NACIONALIZADAS, MUITO MAIS EM CONTA!



ESTEIRA DE SAÍDA (PVC)

ESTEIRA MODULAR DE ENTRADA (ACETAL)

ESTEIRA DE ENTRADA



ESTEIRA DE SAÍDA

MODELOS MAJA:

- > **BXM 554 / BXA 554**
 ESTEIRA MODULAR DE ENTRADA BRANCA CÓD. 84758330
 ESTEIRA MODULAR DE ENTRADA AZUL CÓD. 84758341
 ESTEIRA DE SAÍDA BRANCA CÓD. 39268
 ESTEIRA DE SAÍDA AZUL CÓD. 39232
 ENGRENAGEM ACETAL Z=15 DENTES CÓD. 38814
- > **BXM 434 LOIN / BXA 434**
 ESTEIRA MODULAR DE ENTRADA BRANCA CÓD. 84758331
 ESTEIRA MODULAR DE ENTRADA AZUL CÓD. 84758326
 ESTEIRA DE SAÍDA BRANCA CÓD. 39233
 ESTEIRA DE SAÍDA AZUL CÓD. 39234

PEÇA A SUA COTAÇÃO.

Av. Scavolini, 400 | Centro | Cep:09205-005 | Guarapora - SP | Brasil | Fone: +55 54 3440.9328 | Fax: +55 54 3440.9315
 Produtos, Peças & Serviços: +55 54 9178.8881 | sulmaq@sulmaq.com.br | www.sulmaq.com.br

Fonte: Banco de dados da empresa (2018)

4.4.1.3 Material institucional eletrônico

O demonstrativo de valores é considerado um dos principais materiais de comunicação da empresa, porque apresenta de forma interativa e dinâmica, servindo de suporte para apresentação da empresa e divulgação de seus produtos e serviços. É com esta ferramenta que é possível assistir alguns vídeos de plantas já instaladas, visualizar fotos e conhecer as principais áreas da empresa.

4.4.1.4 Feiras

A participação da Sulmaq nas feiras é um momento muito importante para a empresa, é através dela que acontecem grandes contatos, ações de relacionamento com os clientes, consolidação da marca no mercado entre outros.

A empresa participa de feiras relacionadas ao seu segmento de atuação há praticamente 20 anos e considera estes eventos, uma oportunidade de atrair novos negócios e de bons relacionamentos.

Figura 21 - Feira Mercoagro - Chapeco



Fonte: Banco de dados da empresa (2018)

4.5 VENDAS

De acordo com Chiavenatto (2012):

Conhecendo o cliente e suas características, você pode se preparar melhor para vender a ele os seus produtos/serviços. Dominar o alvo facilita a pontaria de qualquer bom atirador. O setor de vendas tem uma importante função na empresa: colocar os produtos/serviços produzidos pela empresa no mercado de clientes ou consumidores, satisfazendo as necessidades do mercado e alcançando os objetivos da empresa. O setor de vendas representa a interface entre a empresa e os seus clientes ou consumidores (CHIAVENATO, 2012, p. 236-237).

4.5.1 Critérios utilizados para planejamento das vendas

Segundo Chiavenatto (2014, p.142) “ [...] o planejamento e a previsão de vendas permite definir metas e objetivos, os quais podem ser utilizados como indicadores ou métricas para avaliar o desempenho e os resultados alcançados pela gestão de vendas.”

Anualmente, a Sulmaq elabora seu planejamento de vendas, que é revisado após seis meses, no qual são levantadas informações como previsão de vendas, margem, áreas de domínio e organização de visitas aos clientes. Cada gestor de vendas, junto ao gerente da área comercial realiza a apresentação de suas estimativas de vendas, de acordo com as informações recebidas dos próprios clientes e também através de análises, como situação do mercado.

Nas vendas de Peças e serviços o planejamento acontece com a elaboração das metas de vendas com base no ano anterior, que também é revisado após seis meses, porém para alavancar as vendas são traçados planos de ações e visitas a clientes todo mês, também são fechados contratos de parceria com os clientes potenciais.

4.5.2 Análise de vendas

Para saber se área de vendas ou peças e serviços e assistência técnica estão atingindo as metas propostas são avaliadas as metas de vendas mensalmente, esta avaliação proporciona formular estratégias corretivas caso as metas não estejam sendo atingidas, para que seja possível alcançar os objetivos planejados.

Alvarez e Carvalho (2008) destacam a importância das medições dos resultados e das atividades de vendas para as organizações.

A medição dos resultados e das atividades da equipe de vendas é essencial para o processo de gerenciamento, uma vez que são gerenciadas informações, e a medição dos resultados da equipe permite entender o que está ocorrendo e, conseqüentemente, dar origem às ações de gerenciamento compatíveis (ALVAREZ E CARVALHO 2008, p.105).

4.5.3 Equipe de vendas

Segundo Las Casas (2005, p. 208): “O vendedor deve ser um profissional dinâmico, versátil e conhecer o seu ramo de atividade e as várias necessidades de seus clientes para que tenha condições de sugerir negócios adequados.”

A equipe de vendas da Sulmaq é formada por profissionais treinados para garantir o bom atendimento ao cliente, possuem conhecimento técnico, sendo este um forte diferencial perante seus concorrentes.

A equipe é composta por um gerente comercial, gestores de vendas, líder e assistentes. Os gestores de vendas são responsáveis pelas visitas a campo, conforme região de atuação. E o líder, analistas e as assistentes são responsáveis pelo suporte interno. Além disso, a Sulmaq

conta com o apoio de representantes e consultores que auxiliam nas vendas, principalmente nos países da América Latina e Eurásia.

O Pós-venda é formado por um gerente comercial, um gestor de clientes, técnicos, desenhistas projetistas, analista e assistentes. O contato com o cliente é feito basicamente por todos os colaboradores, o gestor de clientes é quem faz as visitas a clientes para alavancar vendas ou avaliar os equipamentos do clientes, os serviços de assistência técnica são executados pelos técnicos, a elaboração das cotações e fechamentos de vendas são feitos pela Analista e Assistentes com o suporte dos desenhistas projetistas.

4.5.4 Funções exercidas pelo vendedor

O setor de Vendas da Sulmaq é responsável pelas visitas aos clientes, criação de propostas e pedidos e negociação junto aos clientes. Para Las Casas (2005, p. 207), “[...] a profissão de vendas permite intenso desenvolvimento pessoal do indivíduo. A experiência que ele adquire no dia a dia de seu trabalho é incorporada e assimilada, tornando-o melhor para a vida”.

4.5.5 Motivação/Treinamento

Segundo Alvarez e Carvalho (2008, p.70), “não adianta conhecer profundamente o produto [...] e ter frequentado todos os seminários de vendas e negociação [...], se não houver motivação e determinação para realizar a atividade de vendas e busca de resultados.”

A Sulmaq está sempre preocupada com seu colaborador e é pensando na motivação que oferece suporte e todos os treinamentos necessários para que os gestores de venda mantenham-se motivados e exerçam sua função de maneira satisfatória e correta, trabalha com um plano de comissões, através do qual os gestores são gratificados com um percentual definido no planejamento de vendas anual, com base nas suas vendas.

4.5.6 Reuniões de venda

As reuniões de vendas acontecem todas as segundas-feiras, onde são tratados os assuntos pertinentes ao setor, apresentando as metas e objetivos da semana. Os funcionários que trabalham em *home-office* também participam da reunião através de videoconferência.

No pós-venda as reuniões acontecem toda terça-feira, e seu objetivo é tratar temas pendentes e avaliar como estão as metas de vendas do mês, e traçar novos planos de ações para as próximas semanas.

Para Chiavenato (2014, p. 29), “vender – e vender bem – significa colocar toda a organização a serviço do cliente, antes, durante e depois do processo de venda propriamente dito.”

4.6 DISTRIBUIÇÃO

Para Kotler e Keller (2012, p. 512): “Comunicação de *marketing* é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores, direta e indiretamente sobre os produtos e as marcas que comercializam [...]”

4.6.1 Tipos de canais de distribuição/Distribuição física

Segundo Chiavenato (2014, p. 162), “os canais de distribuição constituem o caminho pelo produtor para o seu produto chegar até o consumidor final, seja por elementos internos (agentes próprios) ou externos (intermediários), interligados por uma cadeia logística.

A organização não tem canal de distribuição, todas as vendas são feitas dentro da empresa ou com o cliente em loco, mas a mercadoria fica disponível para retirada na empresa, a entrega é feita por via rodoviária, transportadora, transporte aéreo ou correio, conforme foi tratado no momento da venda dos equipamentos ou peças de reposição.

As exportações dos equipamentos normalmente são distribuídas através de transporte marítimo, com a utilização de containers, já para peças de reposição a distribuição é feita quase sempre via aéreo, exceto quando o volume é muito grande o envio é marítimo.

4.7 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Para Kotler e Armstrong (2003, p. 10): “Os custos para atrair novos clientes são altos, assim apesar de ser muito importante encontrar novos clientes, o mais importante é reter clientes lucrativos e construir relacionamentos duradouros com eles.”

4.7.1 Políticas de relacionamento

Segundo Larentins, Slongo, Milan (2006, p.215), “as estratégias relacionais buscam a obtenção de altos níveis de satisfação e de lealdade dos clientes por meio de confiança, de comprometimento e da cooperação entre as partes envolvidas.”

A Sulmaq é uma empresa que esta sempre preocupada com a satisfação do cliente, além de fabricar, instalar, oferecer serviço de pós-venda, peças de reposição e garantia, trabalha com um software CRM que tem por objetivo manter o bom relacionamento com seus clientes, armazenando todas as informações sobre atividades e dados essenciais do cliente, o que facilita a comunicação e a identificação de clientes potenciais.

4.7.2 Ações de fidelização

Ações de fidelização de acordo com Paixão (2001, p.149), “[...] tem como característica o registro individual do cliente em um banco de dados [...]. Dessa maneira é possível realizar uma análise da lucratividade que cada cliente proporciona [...], além da utilização da comunicação de maneira dirigida.”

A empresa em questão não possui ações definidas para a fidelização de seus clientes. Este é um ponto a ser desenvolvido dentro da empresa.

4.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

São Pontos fortes da área Comercial:

- a) Flexibilidade;
- b) Inovação no lançamento dos produtos;
- c) Área de vendas bem estruturada;
- d) Grande área de atuação

São Pontos fracos da área Comercial:

- a) Não atingimento das metas traçadas;
- b) Demora no retorno das cotações por parte da área do pós-venda

5 ÁREA DE MATERIAIS

Conforme Chiavenato (2014, p. 43): “[...] os materiais constituem os insumos básicos para que o processo produtivo possa transformá-los em produtos acabados. Assim, representam a base fundamental do processo produtivo das empresas industriais e o elemento básico de transformação.”

5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS (FERRAMENTAS UTILIZADAS)

Para Arnold (1999, p. 30): “Administração de materiais é um ato de balanceamento. O objetivo é tornar possível entregar o que os clientes querem, quando e onde eles querem e fazê-lo a um custo mínimo.”

Na Sulmaq o planejamento de matérias ocorre via MRP, sistema que facilita o controle e permite calcular a quantidade e qual o momento ideal de compra para que a empresa receba em tempo hábil todos os matérias necessários para sua produção.

Um fator importante para a aquisição de matérias é a veracidade e controle de estoque, evitando excessos e a falta de matérias comprometendo a produtividade.

5.1.1 Elementos considerados nas necessidades de materiais

Para que as liberações feitas via MRP estejam corretas o sistema deve estar alimentado com as seguintes informações:

- c) Pedidos de venda;
- d) Programas de produção;
- e) Previsão de vendas;
- f) Ordens de fabricação;
- g) Registros de estoque;
- h) Pedidos de compra e serviço;
- i) Listas de materiais (estruturas de produto);
- j) Parâmetros de planejamento no cadastro do item (tempo de reposição, estoques de segurança, lotes de compra).

5.1.2 Fatores determinantes para os programas de aquisição

Chiavenato (2014, p. 89) afirma que: “Para que o sistema não sofra interrupções ou paralisações desnecessárias, torna-se imprescindível haver alguma garantia na quantidade de materiais que fluem ao longo do processo.”

É preocupada em cumprir o prazo de entrega informado ao seu cliente que a empresa procura manter sempre a acuracidade do estoque, este é um ponto muito importante para a aquisição dos materiais, pois desta forma não terá falta ou excesso de materiais no estoque, que poderão causar problemas na produção ou estoque com peças que não tem saída. É pensando nisso que a empresa faz uma vez por ano um inventário.

5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS

Segundo Chiavenato (2014, p. 52), “todos os materiais precisam ser adequadamente administrados. As suas quantidades devem ser planejadas e controladas para que não haja faltas que paralise a produção, nem excessos que elevem os custos operacionais desnecessariamente.”

A empresa utiliza preço e prazo para identificar a qualificação do fornecedor, pois estes são critérios fundamentais na aquisição de matérias. Para materiais considerados críticos no processo produtivo a empresa utiliza o IQF (Índice de Qualidade de Fornecimento), além de visitas para avaliação deles. Os demais itens são comprados conforme especificação técnica.

5.2.1 Aprovação dos pedidos de compra

De acordo com Gurgel (1996, p. 40), “[...] as compras podem ser centralizadas ou não. O tipo de empreendimento é que vai definir a necessidade de centralizar.”

Na Sulmaq a aprovação das solicitações de compra dos itens nacionais ou para equipamentos fabricados pela Sulmaq é feita conforme procedimento, é estabelecido um limite de valor que o líder da área pode liberar. As solicitações de compra acima do valor estipulado são feitas pelo gerente. As liberações de compras são feitas pela área de PPCPM, sejam elas manual ou via sistema, após a liberação de compra inicia-se o processo de cotação e fechamento do pedido. Para o processo de cotação dos itens genéricos em que a empresa não segue uma tabela já estabelecida com o fornecedor, são necessárias três cotações antes do fechamento do pedido.

Para a aprovação dos pedidos de itens importados que são adquiridos das empresas que a Sulmaq representa no Brasil acontece basicamente da mesma forma que os itens nacionais, é liberada a solicitação de compra via sistema MRP, mas quem confirma a compra é o responsável da área de Importação/Exportação, e esta confirmação é feita através do envio da Invoice ao representante.

5.2.2 Especificações do material

Na Organização em questão a especificação de itens como matérias-primas, materiais secundários e itens fabricados, é realizada pelo setor de Engenharia de Produto através do cadastro do item. Na descrição constam todas as informações necessárias para que as compras sejam realizadas de forma correta. Para alguns itens, é informada a marca preferencial, estabelecida pela Engenharia, obedecendo às regras de padronização do cadastro.

Materiais auxiliares e de consumo que são adquiridos de maneira mais fácil e não são utilizados na estrutura de produtos são cadastrados pelo setor de Almoxarifado, sempre obedecendo todas as informações necessárias para que o cadastro fique o mais completo possível.

Para Dias (2009, p. 234), a especificação do material vai da cooperação entre compradores e engenharia, pois concentram “principalmente ao redor dos assuntos concernentes ao projeto, planejamento especificações preliminares às verdadeiras exigências da produção”.

5.2.3 Aprovação de fornecedores

Aprender a identificar fabricantes e fornecedores de produtos e componentes e conhecer suas potencialidades são atribuições indispensáveis do gerenciamento de compras de acordo Gonçalves (2004).

A seleção de fornecedores na Sulmaq é feita através do envio de um check list por e-mail ao fornecedor, após este passa por uma auto avaliação pelo setor de Controle de Qualidade, se este fornecedor é aprovado ele é considerado um fornecedor homologado na Sulmaq. Este fornecedor passará por uma avaliação trimestralmente quanto sua performance de pontualidade de entrega, quantidade entregue e qualidade.

Para matérias auxiliares, de consumo ou embalagens é efetuado o cadastro do fornecedor no sistema ERP, para alguns casos específicos após o material chegar são feitos testes em clientes para homologação do material. Em ambos os casos, antes de encaminhar para

homologação ou efetuar a compra, realiza-se uma verificação cadastral junto aos órgãos do Sintegra, Receita Federal e Serasa para verificar se os fornecedores estão aptos.

5.2.4 Normas para solicitação de materiais

Dias (2009, p. 241), a solicitação de materiais “ [...] é o documento que deve informar o que se deve comprar, a quantidade, o prazo de entrega, local de entrega e, em alguns casos especiais, os prováveis fornecedores.”

As solicitações e ordens de compra de itens e/ou serviços desejados, devem conter o máximo de informações possíveis para facilitar a compra, na requisição que é feita no sistema ERP devem conter todas as informações e dados para facilitar e garantir a qualidade da aquisição do material necessário.

5.2.5 Políticas de compras de materiais

Segundo Dias (2009) a cada ano a área de compras sofre reformulações na sua estrutura para poder melhorar e encorajar novos e eficientes fornecedores. Este sistema vem sendo aperfeiçoado, acompanhando a evolução e o progresso do mundo dos negócios, mas os elementos básicos permanecem os mesmos.

O processo de aquisição de matérias inicia-se com uma solicitação ou ordem compra, onde contém todas as informações necessários como produto ou serviço, quantidade necessária, prazo de entrega desejado e fornecedor. Os matérias de consumo, expediente, auxiliares são avaliados e liberados pelo setor de almoxarifado.

Já a liberação de matéria-prima, material secundário, mercadoria de revenda e serviços de terceiros é liberado pelo setor de PPCPM (Planejamento, Programação, Controle da Produção e Materiais).

Algumas solicitações de itens como manutenção industrial, manutenção predial, informática, marketing, serviço de terceiros entre outros são liberados pelos respectivos setores, estas solicitações ou ordens de compra devem estar aprovadas pelo gerente, supervisor ou líder da área, de acordo com o valor. Em seguida, as solicitações serão liberadas pelo nível II, que é de responsabilidade do supervisor de Almoxarifado. A negociação sempre deverá ser realizada pelo setor de compras.

5.3 CONTROLE DOS MATERIAIS

Para Dias (2009, p. 7), “[...] sem estoque é impossível uma empresa trabalhar, pois ele funciona como amortecedor entre os vários estágios da produção até a venda final do produto.”

O objetivo do controle de materiais é aliar os interesses entre as necessidades de suprimentos e a otimização dos recursos operacionais e financeiros da empresa.

5.3.1 Normas orientativas de controle

Segundo Arnold (1999, p.268), “se o suprimento satisfizesse exatamente a demanda, haveria pouca necessidade de manter estoques. As mercadorias poderiam ser produzidas na mesma velocidade da demanda e nenhum estoque iria se acumular.”

As solicitações de matérias dentro da Sulmaq são feitas de forma sistêmica via ERP (figura 22) e devem ser completas, a solicitação deve ter a descrição do produto ou serviço, modelo, fabricante, marca e se existe alguma preferência por fornecedor.

Figura 22 - Solicitação de requisição de Materiais

Cód. Item	Descr. Item	UM	Almox.*	Qtd. Req.	Qtd. I
34369	LAMINA AMER 554X20X1MM COM CHANFRO	UN	01.01		
27397	CHIC SINT DUPLO SUKA	UN	01.01		

Fonte: Banco de dados da empresa.(2018)

5.3.2 Critérios utilizados no controle dos materiais

Para Dias (2009, p.16), “[...] toda a gestão de estoques está pautada na previsão do consumo do material. A previsão de consumo ou da demanda estabelece estimativas futuras dos produtos acabados comercializados e vendidos.”

Toda movimentação de materiais é feita via sistema. Quando o material chega na Sulmaq ele passa por uma conferência. Nessa conferência é verificado se as quantidades cobradas são as mesmas que as enviadas, se as observações estão de acordo com as solicitadas e se as peças estão no estado desejado e por último, se o preço cobrado pelo fornecedor é igual ou inferior ao utilizado no sistema de custos da empresa.

5.3.3 Organização do controle de estoques

A Sulmaq possui um local adequado para armazenamento dos itens de estoque, este local é fechado, controlado e identificado, onde somente pessoas autorizadas e treinadas possuem acesso.

O armazenamento é feito em prateleiras ou porta pallet. São armazenados por famílias e tipos, facilitando a organização e controle do setor.

Conforme Lélis (2015, p. 63): “A função dos estoques é regular o fluxo de negócios das empresas. As mercadorias são recebidas em velocidade diferente da velocidade com que são utilizadas; por esse motivo existe a necessidade de obter estoques que funcionam com reservatórios de segurança.”

5.3.4 Sistema de codificação dos materiais

Segundo Chiavenato (2014 p.157), “[...] para facilitar a administração dos materiais, deve-se classificar os itens em um sistema racional, que permita procedimentos de armazenagem adequados, operacionalização do almoxarifado e controle eficiente dos estoques [...]”

A codificação dos matérias é feita de forma numeral pelo sistema ERP sem que seja avaliada prioridade ou ordem. Quando recebido novos produtos, é criado um novo código, seguindo a ordem do último cadastrado, sem avaliar tipo de produtos, família.

5.3.5 Controle de custos relacionado à aquisição de materiais

Como os itens são cadastrados no sistema ERP, quando a nota fiscal é lançada neste sistema o custo do item também é informado, isso facilita a consulta do custo dos itens que estão no estoque, fornecedor e pontualidade de entrega de cada item comprado.

Segundo Dias (2009, p.261), “[...] podemos afirmar que custo pode significar a soma dos esforços que são aplicados para se produzir alguma coisa.”

5.3.6 Índice de rotação dos estoques

Chiavenato (2014, p. 162) afirma que “[...] os materiais não podem ficar estáticos ou parados. Manter materiais parados e sem uso representa um custo desnecessário [...].”

Como a Sulmaq faz uma avaliação nos anos anteriores antes de colocar um item em estoque como estoque de segurança, isso faz com que tenha um giro de estoque bom, não permanecendo matérias por muito tempo parados, pois os itens comprados em estoque são itens que tem bastante movimentação, e os itens fabricados são para equipamentos que tem um tempo para serem instalados ou também tem uma rotatividade grande.

5.3.7 Almojarifado

De acordo com Chiavenato (2014, p. 90): “Estoque é a composição de matérias, matérias-primas, materiais em processamento, materiais semiacabados, materiais acabados e produtos acabados que não é utilizado no momento na empresa mas que precisa existir em função de futuras necessidades.”

O almojarifado é o responsável pelo recebimento, armazenamento e distribuição dos matérias que são solicitados. É no almojarifado que na maior parte das empresas estão armazenados grandes investimentos.

Os almojarifados na Sulmaq são distribuídos em:

- a) 01.01 – AX Central
- b) 01.02 – AX de Terceiros
- c) 01.03 – AX de Produtos Prontos
- d) 01.04 – AX de Produção
- e) 01.05 – AX de Retalhos
- f) 01.06 – AX de Preset
- g) 01.07 – AX Empréstimos Interno
- h) 02.02 – AX Produtos Prontos Variman
- i) 03.01 – AX Transfer
- j) 05.01 – AX linha Inox

5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

São Pontos fortes da área de Materiais:

- a) Controle dos materiais

- b) Boa estrutura de estoque,
- c) Variedade de fornecedores

São Pontos Fracos da área de Materias:

- a) Risco de falta de materiais.
- b) Custo elevado de materiais parados
- c) Dependência total de fornecedores

6 ÁREA DE PRODUÇÃO

Chiavenato (2008, p. 8): “Produção é a atividade de produzir, enquanto o produto/serviço é o resultado dessa atividade produtiva.”

Na Sulmaq a área de produção esta dividida em duas unidades:

- a) Unidade aço inox: Tem a maior representatividade de fabricação pois desempenha 60% do faturamento da empresa, incluindo os processos de recebimento, almoxarifado, serra, usinagem, corte laser, conformação, solda, acabamento, montagem e expedição.
- b) Unidade Aço carbono: Representa hoje 40% do faturamento, nesta base são produzidos estruturas, trilhos e transportadores aéreos, possui também uma dependência em sua estrutura como recebimento, almoxarifado, serra, usinagem, corte, conformação, solda, acabamento, galvanização, montagem, embalagem e expedição.

O objetivo da separação das unidades é visando oferecer melhor condição de trabalho e melhorar o produto final.

6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

Conforme Chiavenato (2014, p. 136): “O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e o que deve ser feito para alcançá-los da melhor maneira possível.”

O processo tem inicio com a liberação dos pedidos por parte dos setores de gestão de projetos e peças e serviços, em todos os pedidos liberados constam o prazo definido de envio ao cliente e prioridade de execução das etapas.

Todas as demandas são recebidas pela área de PPCPM via sistema MRP, após o recebimento são definidos os processos de fabricação no departamento de Métodos e Processos e sequenciadas as prioridades.

Todo item fabricado passa por diversas etapas até ficar pronto para enviar ao cliente, para que estas etapas ocorram conforme o planejamento feito o item é codificado e incluído em um carrinho que tem definido pelo departamento de PPCPM todas as suas etapas.

6.2 PAPEL ESTRATÉGICO E OBJETIVOS DA PRODUÇÃO

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p.88), “[...] a estratégia da produção diz respeito ao padrão de decisões e ações estratégicas que define o papel, os objetivos e as atividades da produção.”

O objetivo principal do departamento de produção é produzir peças e equipamentos com qualidade e de acordo com os requisitos do projeto, seguindo o planejamento de produção e roteiros da fabricação.

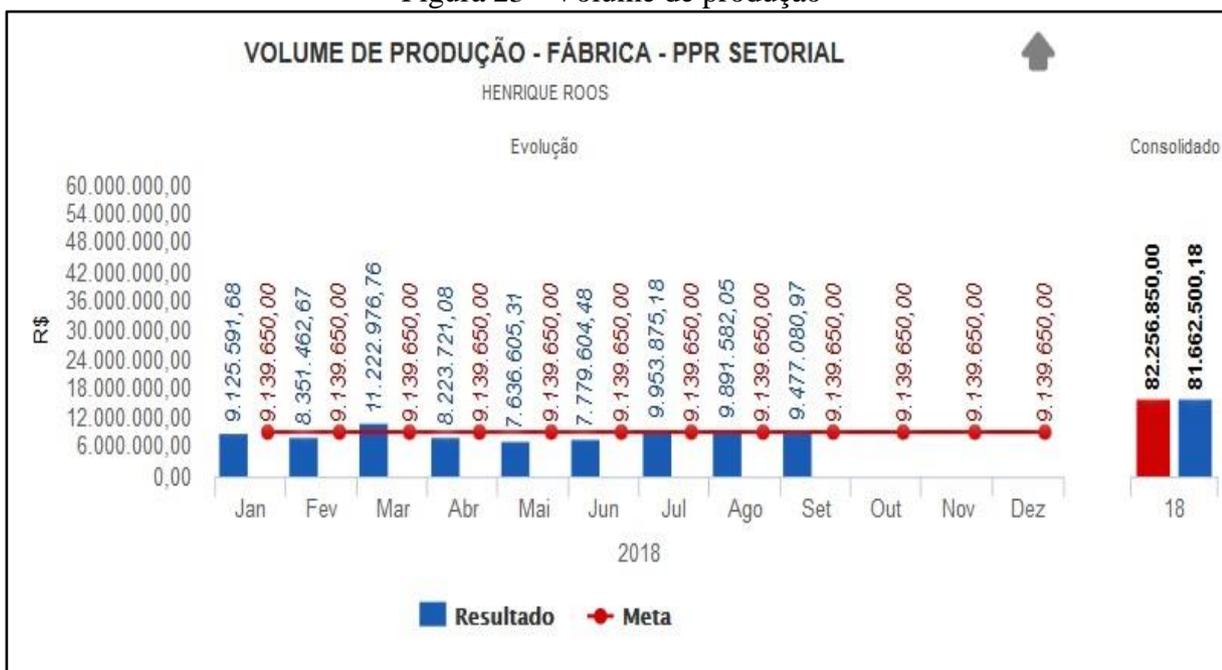
Baseia-se no sistema de produção enxuta (*Lean Manufacturing*) que foca na eliminação das perdas, redução do tempo de processo (*Lead time*), qualidade e pontualidade na entrega.

6.3 PRODUTIVIDADE

Para Carvalho e Serafim (1995, p. 160), “isso significa produzir mais com os mesmos meios, tornando o trabalho mais eficiente, quer dizer, aumentando a produtividade.”

A produtividade da empresa é analisada através do indicador de volume de produção – figura 23, e tem como objetivo avaliar o quanto a fábrica esta produzindo dentro do prazo estabelecido pelo PPCPM.

Figura 23 - Volume de produção



Fonte: Banco de dados da empresa (2018)

6.4 PROCESSOS DE PRODUÇÃO

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p.104), “o processo da estratégia da produção refere-se aos procedimentos que são, ou podem ser, usados para formular as estratégias de produção que a empresa deveria adotar”.

O processo de fabricação dos equipamentos e peças de reposição na Sulmaq passam por diversas etapas como:

- a) Usinagem (serrar, furar, tornear, fresar);
- b) Conformação (corte, dobra, estampa, prensa);
- c) Solda e montagem.

Já os processos de galvanização, tratamento térmico, emborrachamento e corte jato d'água são realizados por terceiros.

6.5 MANUTENÇÃO

Segundo Costa Junior (2008, p.131), “manutenção é o termo que indica como as organizações trabalham para evitar as paradas não programadas (decorrentes de falhas), para preservar e conservar as instalações.”

A Sulmaq dispõe do setor de manutenção que tem por objetivo manter os equipamentos em funcionamento de acordo com o programa de manutenção preventiva e executando as manutenções corretivas.

As solicitações de manutenção são feitas via sistema ERP, após a liberação do serviço por parte do solicitante o sistema gera de forma automática uma solicitação de ordem de manutenção que são avaliadas as suas prioridades e executadas no período máximo de 15 dias, conta também com o cadastro manual de ordem corretiva, para manutenções que não estavam previstas.

6.6 MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS

Toda movimentação de matérias é realizada por profissionais capacitados e treinados para atividade, algumas movimentações são feitas por paleteiras elétrica, empilhadeiras e ponte rolante.

6.7 QUALIDADE

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p.551), “[...] qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores [...].”

A Sulmaq possui o setor de Gestão da Qualidade, responsável pelos documentos, procedimentos operacionais e auditorias.

Também é o responsável por verificar o atendimento aos requisitos do cliente e da organização através de inspeções de produto e de processos de auditorias, auxiliar e orientar os funcionários na promoção da melhoria contínuo e realizar a manutenção do sistema da gestão da qualidade.

6.8 ENGENHARIA

Krajewski, Ritzman e Malhotra, (2009, p. 38): “A engenharia trabalha com operações para desenvolver projetos que satisfaçam as prioridades competitivas apropriadas e ela também se envolve profundamente no projeto de novos serviços e produtos.”

- a) A Sulmaq se destaca de seus concorrentes por sua engenharia, que é composta por três setores de engenharia: Engenharia de Vendas, Engenharia de Aplicações e Engenharia de Produto.
- b) Engenharia de Vendas é responsável pela realização do anteprojeto, sem custo ao cliente, desta etapa é elaborado um *layout* da oportunidade e apresentado ao cliente para que tenha uma primeira idéia de como vai ficar seu projeto.
- c) Engenharia de Aplicações é onde ocorre as realizações dos *layouts* depois da venda, é nesta etapa que são coletadas as informações para realização e detalhamento do *layout* definido pela engenharia de vendas.
- d) Engenharia de Produto recebe o *layout* já aprovado e tem como função detalhar os equipamentos necessários no projeto para envio à produção. Nesta fase de detalhamento dos produtos, para atender as demandas mencionadas no *layout*, poderão ser observados problemas técnicos que influenciarão no escopo, prazo e custo.

6.9 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

São Pontos Fortes da área de Produção:

- a) Processos produtivos bem definidos;

b) Tecnologia inovadora;

São Pontos Fracos da área de Produção:

a) Falta de profissionais qualificados e preparados;

b) Retrabalho;

c) Quantidade elevada de garantia;

d) Processos internos burocráticos;

e) Atrasos nas entregas.

7 ÁREA FINANCEIRA

Chiavenato (2014, p. 12): “ A gestão financeira é a área da administração que cuida dos recursos financeiros da empresa.”

Para Maximiano (2008, p. 9), “[...] a função financeira de uma organização, tem como objetivo a proteção e a utilização dos recursos financeiros, o que inclui a maximização do retorno dos acionistas, no caso das empresas.”

7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA

Para Groppelli e Nikbakht (1998, p.3), finanças “é a aplicação de uma série de princípios econômicos para maximizar a riqueza ou valor total de um negócio.”

O setor financeiro é formado por um diretor financeiro, um gerente administrativo financeiro e treze colaboradores que exercem diferentes funções, entre elas, contas a pagar, contas a receber, entradas e emissão de notas fiscais, contabilidade da empresa, fiscal e jurídico.

Na área financeira tudo é planejado e calculado cuidadosamente para assegurar a credibilidade e reputação perante seus credores, todos os dados estão disponível no sistema ERP permitindo uma análise da situação da empresa, é através do sistema ERP que é possível fazer todo o controle financeiro da empresa.

No momento que as notas fiscais são emitidas por meio de um pedido de venda o colaborador responsável do contas a receber saberá de todas as informações necessários sobre o crédito daquele determinado cliente.

Da mesma forma acontece com a entrada de notas fiscais de itens comprados, é com as informações contidas no sistema que o responsável do contas a pagar saberá quando deve ser quitado aquela dívida.

7.2 GESTÃO DE CAIXA

Blatt (2001, p. 1): “As demonstrações financeiras de uma empresa representam o panorama mais exato de sua situação econômico-financeira.”

A Sulmaq preza muito pela saúde financeira da empresa, é pensando nisso que se faz um acompanhamento diário da situação do caixa da empresa, desta forma é possível se ter um controle, uma maneira eficaz de tomar decisões corretas sobre a situação da organização como

políticas de prazos, pagamentos e recebimentos possibilitam a sobra de recursos, que são aplicados em instituições financeiras que apresentem melhores taxas de rendimentos.

7.2.1 Fluxo de caixa

Segundo Chiavenato (2014, p. 66): “Fluxo de caixa é o movimento de entradas e saídas de recursos financeiros do caixa, isto é, das origens e das aplicações de caixa.”

Ainda Chiavenato (2012, p. 264), “[...] os ativos circulantes constituem o capital da empresa que gira até se transformar em dinheiro, em um ciclo de operações que varia de empresa para empresa, conforme a natureza de suas operações.”

7.2.2 Contas a receber

Para Hoji (2004, p. 136), “[...] as contas a receber são geradas pelas vendas a prazo, que são feitas após a concessão de crédito.”

A área de contas a receber da empresa tem como principal atividade o monitoramento e controle das pendências financeiras, bem como a emissão de boletos bancários, análise de crédito e o controle dos pagamentos efetuados.

Diariamente os extratos bancários são conferidos e identificados os pagamentos dos boletos ou depósitos.

7.2.3 Contas a pagar

Segundo Hoji (2004, p.122), “[...] as contas a pagar (originadas pelas compras a prazo e obrigações fiscais e trabalhistas) fornecem recursos para financiar os ativos operacionais.”

A Sulmaq por ser uma empresa sólida e que esta a anos no mercado, esta em uma busca constante pela credibilidade e reputação perante seus fornecedores, e pensando nisso que a empresa destina uma analista para atividades do contas a pagar.

Todos os pagamentos são programados com 48 horas de antecedência, para que não ocorram atrasos e gastos desnecessários de juros. Após efetivação dos pagamentos são realizadas as baixas no sistema e a integração contábil.

7.2.4 Estratégias de aplicação dos excedentes

A Sulmaq trabalha de forma consolidada, é prática da empresa aplicar os recursos excedentes, pois o mercado da indústria da carne é marcado por altos e baixos, por isso, ter aplicações financeiras é uma garantia de estabilidade econômica.

O setor financeiro é responsável por administrar os saldos bancários, fechamentos de câmbios e monitoramento dos seguros de prédios e veículos.

Hoji (2004, p.474), “as estratégias financeiras devem ser flexíveis, pois o mercado financeiro é bastante dinâmico. Para que sejam eficazes, deve ser estabelecida mediante a visão geral da possível (e provável) situação econômico-financeira do período orçamentário.”

7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Hoji (2004, p. 363), “no novo ambiente de forte competitividade, para maximizar o lucro, as empresas precisam reduzir custos e despesas, mantendo ou melhorando a qualidade dos produtos, para que não comprometer sua parcela de participação no mercado.”

A empresa possui uma equipe especializada para definição dos custos de acordo com o projeto elaborado. O Custo é a junção dos gastos de todos os materiais utilizados e mão de obra, que são definidos por meio do método de custeio ABC (*activity Based Costing*).

Após os custos definidos, o setor de Vendas e Peças e Serviços importa no sistema ERP na tela de formação de preços de venda os custos, impostos e margem definida para formação do preço de venda.

Para os equipamentos padrões é feito uma tabela de preço que agiliza o processo de orçamentação, esta tabela é feita a partir do histórico de preço dos itens vendidos no último ano, levando em consideração o preço de mercado.

7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS

Segundo Santos (2014, p.3), “contabilidade é a ciência que estuda o patrimônio das pessoas e das organizações. O objetivo da contabilidade é a ciência de registrar, informar, analisar e interpretar ocorrências no patrimônio de um indivíduo ou de uma empresa.”

A empresa Sulmaq, por ter uma equipe especializada realiza todos os processos contábeis dentro da organização e uma vez por ano sofre uma auditoria por empresa especializada para saber se os processos contábeis estão sendo feitos da forma correta, ou seja, dentro das normas da legislação.

O principal indicador estratégico do setor financeiro é a data de entrega do balancete, que tem como meta entregar até o quinto dia útil do mês para a diretoria da empresa as demonstrações contábeis e um resumo da análise de resultados com as variações e detalhamento dos gastos por centro e custo.

7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA

Segundo Santos (2001, p.145), “as decisões de investimento são importantes para a empresa porque envolvem valores significativos e geralmente têm um alcance de longo prazo.”

É através dos índices de liquidez imediata, seca, corrente, geral, preço líquido, endividamento, lucratividade, custo do produto vendido em relação à receita líquida, lucro bruto em relação à receita líquida, despesas operacionais em relação à receita líquida, orçamento previsto x realizado, que a Sulmaq analisa seus investimentos.

7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

Para definição dos gastos para o próximo ano a gerente financeira junto com o responsável de cada área avaliam os gastos do ano anterior e definem o que será necessário em valor para o próximo ano, os diretores avaliam e aprovam, a avaliação dos gastos necessários de cada setor é feita uma vez a cada seis meses podendo haver alterações caso necessário, mas sempre levando em consideração o faturamento da organização.

Para Groppelli e Nikbakht (1998, p. 364), planejamento financeiro “é o processo de estimar a quantia necessária de financiamento para continuar as operações de uma companhia e de decidir quando e como a necessidade de fundos seria financiada”.

7.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

São Pontos Fortes da área financeira:

- a) Estabilidade financeira
- b) Gestão de caixa e de custos adequada
- c) Sistema de gestão apropriado.

São Pontos Fracos da área financeira:

- a) Dependência de informações de outros setores.

8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Chiavenato (2014, p. 07): “As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um mínimo custo de tempo, esforço e conflito.”

8.1 ESTILO DE ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Ivancevich (2008, p.10), “[...] para que os objetivos da gestão de RH sejam realizados, a direção da empresa tem de tratar os recursos humanos da organização como fatores-chave para a eficácia.”

A Sulmaq possui um procedimento na área de recursos humanos que é dividida em três áreas de atuação, são elas: Administração de pessoal, responsável pelas questões legais, folhas de pagamento e operacionalização de benefícios; Segurança do Trabalho e Desenvolvimento Pessoal.

A empresa tem um estilo de administração aberto e dinâmico, onde todos tem oportunidade de expressar a sua opinião, isso faz com que as pessoas sintam que estão participando e reconheçam sua importância na organização.

Este estilo de administração ao qual a empresa utiliza é representada pela teoria Y de Douglas McGregor, Segundo Elaine (2015), A teoria Y mostra que o trabalho é tão natural como o lazer, o empregado compromete-se à realização dos objetivos da empresa que está ligada as recompensas associadas e não ao controle rígido e às punições.

O indivíduo não só aceita a responsabilidade do trabalho como as procura, tem a capacidade de se autogerir nas tarefas que visam atingir objetivos pessoais e estratégicos da organização. O compromisso com os objetivos surge da recompensa associada ao prazo de cumprir a meta.

8.1.1 Integração de pessoal

Para Snell e Bohlander (2011, p.283), “Para que os novos funcionários comecem bem, as empresas em geral oferecem um programa formal de orientação: familiarizar os novos funcionários com a empresa, com seus cargos e suas unidades de trabalho.”

A integração na Sulmaq é realizada no dia em que o colaborador começa a trabalhar, para que ele já comesse a se sentir parte da empresa são apresentados por algumas áreas alguns temas:

Recursos Humanos: É o responsável pela apresentação institucional da empresa, com entrega de manual de integração, código de ética e manual do RH.

Gestão da qualidade: Apresentada o que é gestão da qualidade, qual sua importância para empresa, políticas da qualidade entre outros temas.

Gestão Ambiental: Mostra quais as atividades realizadas na empresa voltadas para a questão ambiental, como, coleta seletiva, gestão de resíduos e indicadores de monitoramento.

Segurança do Trabalho: Normas de segurança e acidente de trabalho e formas de utilização de EPI'S.

Tecnologia da Informação: Acesso, login, unidade de rede, sistema de e-mail, uso de senha, criação de contas....

Melhoria Contínua: Conceitos *lean*, ferramentas 5s, ferramentas *kaizen*, programação ação com inovação e SES (sistema de excelência Sulmaq).

Além de todas da integração o funcionário deverá conhecer as dependências industriais e administrativas das duas unidades da empresa.

8.1.2 Gestão do desempenho humano

Segundo Chiavenatto (2009, p. 113): “A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante do cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa.”

Anualmente os gerentes, supervisores e líderes devem realizar a avaliação de desempenho com os funcionários que passaram do período de experiência na empresa ou seja os 90 dias. No processo de avaliação é verificado o desempenho do funcionário em relação as competências técnicas, comportamentais e formação desejada, as quais são detalhadas no perfil do cargo na intranet ou sistema metadados.

Durante a avaliação caso seja necessário, o avaliador pode gerar um plano de ação para o funcionário a fim desenvolve-lo em algum ponto específico e atingir o nível desejado. Após a realização da avaliação de desempenho cabe ao avaliador agendar o *feedback* com o funcionário, fornecendo informações para o seu desempenho e crescimento profissional, listando os pontos fortes, e os pontos a serem desenvolvidos.

8.1.3 Qualidade de vida no trabalho

De acordo com Chiavenato (2014, p.420), “A QVT representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais pelo trabalho na organização e se sentirem satisfeitos e felizes.”

A Sulmaq está sempre preocupada com o bem estar se seus colaboradores, é desta forma que desenvolve ações que garantem a excelência no ambiente de trabalho, realiza inspeções ergonômicas, avaliação da iluminação.

Também no ambiente organizacional o colaborador executa suas atividades da melhor forma possível ou seja da forma que achar adequada, também tem a liberdade de resolver algum assunto particular durante o expediente, fazer lanches e se necessário ausentar-se da empresa quando necessário.

8.2 ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO

Segundo Snell e Bohlander (2011, p.79), “a rotatividade de empregados se refere simplesmente à saída de empregados de uma empresa.”

Ainda de acordo com Snell e Bohlander (2011, p.80), o absenteísmo é “a frequência com que os funcionários faltam ao trabalho.”

Com relação ao absenteísmo a empresa disponibiliza aos seus colaboradores da área produtiva os EPI'S, onde também possui um acordo de banco de horas ao qual o funcionário pode sair quando precisar e depois recuperar esta saída em outro momento.

8.3 SISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para Chiavenato (2009, p. 67), o processo de atração e seleção “Trata-se de uma contínua e mútua redução de incerteza através da qual as pessoas e as organizações buscam conhecer-se reciprocamente e aliviar as diferenças entre si.”

O recrutamento de profissionais inicia-se com a solicitação de contratação liberada pelo gestor da área através do sistema intranet automaticamente.

Para contratação o RH utiliza duas fontes, internas e externa, providenciando a divulgação via mural, intranet e e-mail. Após as vagas divulgadas o recursos humanos começa a seleção para contratação, a entrevista passa pelas etapas seguintes:

- a) 1ª etapa: Entrevista com o RH: Onde é avaliado se o entrevistado atende os requisitos do cargo.

b) 2ª etapa: Avaliação Psicológica/ Comportamental: Nesta etapa são feitas avaliações psicológicas.

c) 3ª etapa: Entrevista com o Gestor: Nesta última etapa os candidatos considerados aptos são encaminhados para o gestor da área fazer uma entrevista e dar seu parecer.

Após as três etapas finalizadas o gestor e o responsável do RH reúnem-se para definir o candidato escolhido, feito isso, o RH envia uma carta proposta com todos os benefícios e os documentos necessários para a integração do futuro funcionário e aguarda um retorno com sua decisão. Se o posicionamento for positivo, agenda-se todos os exames necessários, e a data de início.

8.4 PLANO DE CARREIRA

Vieira (2009, p.128), “ um plano de carreira tem como premissa a harmonia entre a vida pessoal e profissional e tem etapas sem as quais se torna inviável atingir objetivos.”

A empresa possui um programa que tem por objetivo promover o desenvolvimento profissional, através de um acompanhamento do profissional, este programa trilhando seu caminho abrange todos os colaboradores da empresa através das seguintes atividades:

- a) Perfil de cargo da função, que engloba responsabilidades, competências e formação.
- b) Plano de crescimento Sulmaq, envolve os cursos e aperfeiçoamentos que o funcionário deve ter para exercer a função.
- c) Linha de oportunidades por setor, proporciona um crescimento ao colaborador.
- d) Avaliação anual de todos os profissionais da empresa pelo seu superior imediato.

Após a avaliação, todos os profissionais recebem um *feedback* de seu desempenho, com os resultados da avaliação o seu superior imediato elabora o plano de desenvolvimento individual junto com o funcionário, disponibilizando opções de desenvolvimento aos profissionais alinhando as competências.

A Sulmaq trabalha com cinco competências e que estão presentes a todos os funcionários são comprometimento, inovação, trabalho em equipe, autodesenvolvimento e sistema de gestão da qualidade.

8.5 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

Para Snell e Bohlander (2011, p.340), o planejamento estratégico de remuneração “é a remuneração dos funcionários visando aumentar sua motivação e estimular seus crescimentos, ao mesmo tempo em que, alinha seus esforços aos objetivos, filosofias e à cultura da empresa”.

A Sulmaq na busca constante pela qualidade do trabalho de seus colaboradores e remuneração, faz todo ano um comparativo de salário com as empresas da região, para saber se a remuneração que aplica é compatível com a remuneração aplicada pelas outras empresas do mesmo ramo atuantes no mercado, e conseqüentemente ajustar-se com as categorias do segmento.

Este comparativo tem a finalidade de promover a valorização do funcionário e seu bem-estar. Além do salário compatível, a empresa proporciona aos funcionários benefícios como:

8.5.1 Plano de saúde:

A empresa paga 50% do valor dos funcionários no plano de saúde Tacchimed, oferecendo cobertura ao funcionário para consultas, internações e exames, além de outros serviços.

8.5.2 Auxílio transporte:

Para a unidade localizada na RS 129 existem linhas de ônibus gratuitas, que buscam os funcionários nos bairros de Guaporé. Para funcionários que vem de Serafina Corrêa a empresa paga o transporte e desconta 3% do salário do funcionário. Para os demais funcionários que vem de outras cidades vizinhas, mediante apresentação de Nota Fiscal a empresa reembolsa R\$ 90,00. Para funcionários que trabalham na unidade central, existe contribuição da empresa de 57% do valor mensal das passagens de ônibus;

8.5.3 Atendimento médico:

A empresa conta com atendimento médico de segunda à sexta-feira, no período da manhã com atendimento nas duas unidades;

8.5.4 Atendimento odontológico:

Está disponível para todos os funcionários, procedimentos simples e restaurações. Serviços estes que são realizados por dentistas conveniados à empresa, nas cidades de Guaporé e Serafina Corrêa.

8.5.5 Ajuda de custos aos estudantes:

Ajuda de custo de R\$ 1.307,54, pago em duas parcelas, disponibilizado ao funcionário estudante, desde que este não receba remuneração superior a R\$ 5.230,18 (base convenção coletiva 2018).

8.5.6 Programa de participação nos resultados (PPR):

É concedido aos funcionários participação nos resultados obtidos em cada ano, podendo chegar a 1,5 salários extras.

8.5.7 Vale alimentação:

Disponibilizado mensalmente através do Cartão Alelo no valor de R\$ 283,00 para ser utilizado em empresas credenciadas, (20% do valor é descontado na folha de pagamento do colaborador);

8.5.8 Bolsa de estudos:

A empresa conta ainda com uma política de auxílio à educação, através de programas de educação formal e bolsas de estudo para ensino fundamental, médio, técnico, graduação e idiomas, alinhados aos objetivos do negócio.

8.6 MOTIVAÇÃO E TREINAMENTO

Além dos benefícios que a empresa oferece que podem ser considerados como motivação, a Sulmaq não tem um plano de motivação para seus funcionários, pois a motivação antes de tudo deve ser desenvolvida internamente nas pessoas. As ações que a empresa oferece são: proporcionar um ambiente de trabalho agradável, dar liberdade aos funcionários para tomada de algumas decisões, e o deixa totalmente a vontade para dar opiniões.

Com relação aos treinamentos a empresa destina uma verba anual, que é indicada pelo gestor da área quais são os treinamentos necessários para a equipe, após esta indicação o RH avalia e levanta as informações necessárias (custo, profissionais) e verifica se alguns dos treinamentos podem ser realizados internamente por profissionais já treinados, e então destina as informações para a direção aprovar a verba. Devido a questões orçamentárias alguns treinamentos planejados no ano, podem não acontecer.

Segundo Chiavenato (2014, p.310), “[...] o treinamento sem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar.”

8.7 HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO

Rossete (2015, p.4): “ O objetivo da segurança do trabalho está em eliminar ou, pelo menos, minimizar as ocorrências de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho promovendo saúde e bem estar aos trabalhadores.”

A empresa possui uma equipe de profissionais da saúde que é responsável por manter a segurança do colaborador em seu local de trabalho, esta equipe é composta por: Engenheiro de Segurança do trabalho, Médico do Trabalho, Médico Clínico Geral e Técnico de Segurança do Trabalho.

Todo o ambiente de trabalho é inspecionado pelo SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho) e/ou CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), que visa prevenção de acidentes e doenças relacionadas ao exercício do trabalho, esta inspeção acontece mensalmente, observando o ambiente, as instalações, as máquinas e equipamentos.

Também possui um grupo de pessoas treinadas, organizadas e capacitadas dentro da empresa para realizar atendimento em situações de emergência, estão aptos para atuar na prevenção e combate de incêndios, prestação de primeiros socorros e evacuação de ambientes.

Além disso, a empresa dedica uma semana do ano para atividades voltadas para prevenção de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, na SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho).

8.8 INDICADORES DE RH

A área de Recurso humanos possui indicadores estratégicos e operacionais que são:

- a) Estratégicos: Absenteísmo; Fechamento da folha de pagamentos; Eficácia na contratações (90 dias); Despesas do setor; Valor pago de hora extras; Pesquisa de clima; Execução do plano de treinamento.
- b) Operacionais: Rotatividade; Eficácia dos treinamentos mensal; Absenteísmo mensal do RH; Saldo banco de horas; Tempo de admissão; Horas extras realizadas por funcionário.

8.9 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

São Pontos Fortes da área de Recursos Humanos:

- a) Setor bem estruturado;
- b) Descrição de cargos;
- c) Plano de treinamentos;
- d) Distribuição de PPR.

9 ÁREA DE COMÉRCIO EXTERIOR

Borges (2017, p.21): “O Comércio exterior tem sido cada vez mais importante no dia a dia das empresas brasileiras que atuam diretamente com exportações ou importações. Porém, ainda se pode constatar que muitas delas, principalmente as micro, pequenas e algumas médias empresas além de não estarem preparadas o suficiente para fazer parte desse mercado, desconhecem os procedimentos básicos [...]”

9.1 EXPORTAÇÕES DADOS GERAIS

Assumpção (2007, p. 1003): “Exportação é a operação de remessa de bens nacional ou nacionalizados para outro território aduaneiro depois de cumpridas as exigências comerciais e legais, gerando uma entrada de divisas.”

O processo de exportação da empresa Sulmaq é realizada após a liberação do pedido via CRM e FOCCO, onde o setor de exportações confere se todos as informações estão conforme a aprovação/ordem de compra do cliente para quando a mercadoria estiver pronta proceder com a exportação.

Quando a mercadoria esta pronta o setor de exportações é comunicado para emitir o *Packing list* e invoice para envio do material ao cliente. Com a agente de cargas definido e despachante é enviado uma cópia de todos os documentos ao cliente para verificação e aprovação. Após aprovação dos documentos e contratação do frete se necessário a mercadoria é exportada. Toda exportação deve ter os documentos (*Invoice*, *Packing list*, conhecimento de embarque, certificado de origem, certificado de tratamento térmico e etc...).

Do total de faturamento da empresa 20% são de processos de exportações, destes processos o maior volume é para América Latina, entre os clientes se destacam a Colómbia e México.

9.2 IMPORTAÇÕES

Assumpção (2007, p. 155): “Importação é a operação que propicia a entrada de mercadorias em um território aduaneiro, depois de cumpridas as exigências legais e comerciais, gerando uma saída de divisas.”

A Sulmaq representa algumas empresas do exterior como Maja, Metalquimia, Xuclá, Schroter entre outras, dentre estas empresas o maior volume de importações de máquinas e peças de reposição são de Maja e Metalquimia que atingem 40% do faturamento da empresa.

O processo de importação acontece da mesma forma que o processo de exportação com a liberação do pedido via CRM e FOCCO.

Após o processo liberado o setor de importação envia para o fornecedor uma Commercial Invoice ou pedido de compra confirmando a compra dos itens.

Dentro da Sulmaq as importações são feitas de três formas: Quando as mercadorias a serem importadas possuírem um valor ou peso significativo a importação é realizada através do agente de cargas e despachante via aéreo.

Quando as mercadorias a serem importadas forem de valores e pesos entre 300 gramas e 2 Kg a importação será realizada com a empresa Courier.

Marítimo a importação sempre será realizada por intermédio de um despachante, e a importação possuir um peso significativo e não precisar vir com urgência para o Brasil.

Quando a importação chega no Brasil, o despachante efetua o desembaraço aduaneiro, após a mercadoria desembaraçada o despachante envia por e-mail a cópia da declaração de importação. Depois que a mercadoria chegar na Sulmaq e for lançada no estoque o material é separado e enviado ao cliente.

9.3 PONTOS FORTES E FRACOS

São Pontos fortes da área de comércio exterior

- a) Setor bem estruturado;
- b) Agrupamento de processos importados

São Pontos fracos da área de comércio exterior

- a) Demora nas importações

10 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Kotler e Keller (2012, p. 49) afirmam que a análise Swot é: “A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa [...]. Trata-se de um meio de monitorar os ambientes externo e interno.”

10.1 PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES IDENTIFICADOS NO DIAGNÓSTICO

O levantamento dos pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades foram feitos em todas as áreas da empresa, com o objetivo de identificar qual a deficiência da empresa com relação ao atendimento de seus clientes, com isso podemos ver no quadro todos os pontos avaliados.

Quadro 8 - Pontos fortes, Pontos fracos, Ameaças e Oportunidades

(continua)

Pontos fortes (geral)	Pontos fracos(geral)
Produtos inovadores	Preço
Engenharia com tecnologias avançadas	Prazo de entrega
Equipamentos dentro das normas NR12 e NR36.	<i>Feedback</i> para o cliente
Parcerias	Retrabalhos
Pós-venda e Assistência técnica	Mão de obra qualificada
Agilidade nas respostas de cotações	Concorrentes diretos
Sigilo das informações	Sobrecarga de pedidos no processo
Empregabilidade	Limite de crédito ao cliente
Giro na economia do município	Decisões centralizadas
Arrecadação de impostos	Metas traçadas
Referência no Mercado	Retorno das cotações
Propaganda de Marketing	Risco de falta de materiais
Competência Comercial	Custo materiais parados
Resiliência Operacional	Dependência total de fornecedores
Planos de treinamento	Profissionais qualificados
Benefícios	Garantias expedidas
Fluxo de carga	Processos burocráticos
Controle de pagamentos	Atrasos nas entregas
Missão e visão claras	Dependência de informações
Boa comunicação	Orçamento Limitado

														(conclusão)
	Variedade de fornecedores	Verde	Amarelo	Verde	Verde	Amarelo	Amarelo	Verde						
	Processos produtivos bem definidos	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Sistema de gestão apropriada	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Agrupamento de processos importados	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde

LEGENDA	
Verde	SOB CONTROLE
Amarelo	ATENÇÃO
Verde	CRÍTICO
Verde	SEM RELAÇÃO

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

10.2 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A empresa esta sempre preocupada com seu cliente, e é desta forma que o setor de peças e serviços através da ultima avaliação da pesquisa de satisfação de clientes recebeu muitas reclamações referentes a demora no retorno das cotações, esta demora se dá devido ao grande volume de solicitações de orçamentos ao qual o setor recebe de seus clientes.

Dentre todas as solicitações de cotações metade delas é de insumos ao qual o cliente compra o mesmo produto todo mês e mantem um estoque em sua empresa. Partindo desses pontos observados, para otimizar os serviços do setor de pós-venda e assim minimizar as reclamações dos clientes sobre a demora nos envios de orçamentos, seria interessante apresentar uma proposta de desenvolvimento de uma plataforma e-commerce de insumos voltado à venda direta aos clientes?

10.3 OBJETIVOS

Segundo Chiavenato (2012, p.171): “Objetivos são estados desejáveis que se pretende alcançar e realizar”, assim apresentados:

10.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma proposta para uma plataforma de e-commerce de insumos voltada à venda direta aos clientes.

10.3.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar custos para desenvolver à plataforma

- b) Avaliar o impacto deste aplicativo nos resultados financeiros
- c) Avaliar o impacto do aplicativo em relação a otimização dos serviços de pós-venda
- d) Apresentar um cronograma de implantação se aprovada a plataforma.

10.4 JUSTIFICATIVA

Desde o início da era da globalização o comércio eletrônico tem mudado completamente o modo de funcionamento de muitos negócios e a competitividade do mercado atual faz com que as empresas se atentem em atender e satisfazer os clientes de maneira diferenciada, a fim de conquista-los e mantê-os.

É desta forma que a proposta deste trabalho é mostrar que uma plataforma de e-commerce pode aprimorar o pós-venda como um todo, visto que poderá proporcionar um aumento nas vendas, redução do retrabalho nos processos administrativos, facilidade no atendimento aos clientes e um ganho de tempo para focar em outros pontos cruciais.

11 REFERENCIAL TEÓRICO

11.1 HISTÓRIA PELO MUNDO DAS VENDAS

Segundo Magaldi (2009, p.2):

Registros históricos apontam que o termo “vendedor” já era utilizado na Grécia Antiga. Na época, representava a pessoa que se incumbia do processo de troca dos excedentes, principalmente agrícolas, gerados pelas comunidades. As semelhanças entre o perfil atual do vendedor e o daquela época terminam por aí, pois a atividade era exercida pelo mesmo cidadão que produzia os insumos destinados à troca [...].

Para Cobra (1994), na fase da Idade Média, os primeiros vendedores coletavam os produtos do campo e os vendiam nas cidades e os produtos manufaturados eram por eles comercializados no campo. Desta forma esta atividade entre artesões e mercadores tornou a venda configurada como ambiente mercantil.

Cobra (1994, p.25) afirma que: “ Com a Revolução Industrial a produção e os excedentes de consumo começaram a justificar o papel econômico do vendedor [...]. O comércio começa então a florescer entre as cidades e mesmo interacionalmente.”

Para Magaldi (2009, p.2): “ Foram basicamente dois fatores que, combinados, resultaram na valorização da profissão do vendedor: os excedentes da produção e a especialização da mão-de-obra.”

Ainda Magaldi (2005) afirma que, o comércio entre as cidades começa a florescer estimulando o cerzimento de mercados, com isso a responsabilidade de conquistar estes mercados foi delegado ao vendedor.

Cobra (1994, p.26) afirma que com a evolução, “ o papel do vendedor é importante como desencadeador de negócios e supridor de necessidades, proporcionando retorno aos investimentos de sua empresa e contribuindo à sociedade em que vive.”

Cobra (1994) argumenta que, o marco da história da administração de vendas foi o século XXI, pois se caracteriza por muita competição exigindo dos profissionais da área um bom planejamento, direção e controle sob todas as atividades que envolvem a profissão.

Magaldi (2009, p.5) coloca que: “ Na metade dos anos 70, o foco do vendedor começou a migrar para habilidades como perguntar, ouvir, estabelecer confiança e construir um relacionamento forte com o cliente.[...]. Nesta fase, o vendedor é visto como um “resolvedor de problemas”.”

Por fim Magaldi (2009, p.5) diz que: “ Um fator representativo que influencia o perfil do vendedor se relaciona com a tecnologia da informação. Ela tem profundo impacto sobre os profissionais de vendas não só por gerar clientes mais preparados, como também pela disponibilização de diversas ferramentas relacionadas à gestão comercial [...]”

11.2 VENDAS:

Chiavenatto (2014, p. 38) venda: "É o ato de induzir alguém a trocar algo como dinheiro por mercadorias ou serviço. Para os autores de marketing, a venda significa o encontro bem-sucedido do agente de oferta com o agente de procura.”

Vender faz parte integrante de um conjunto de atividades e processos organizacionais que busca intensificar cada vez mais o relacionamento entre organização e clientela. Vender e vender bem significa colocar toda a organização a serviço do cliente, antes, durante e depois do processo de venda propriamente dito. Isso tem um significado importante: a ação de vender deve ter toda a organização como retaguarda e apoio ao processo de satisfazer e encantar o cliente (CHIAVENATTO, 2005, p. 1).

Moreira (2007, p.2009) afirma que: “A atividade de vendas é um processo que pode ser adaptado ou melhorado de acordo com a situação que se tem.”

Chiavenatto (2014, p. 37):

A parte decisiva para tais relacionamentos e intercâmbios é a venda. Contudo, a venda não é a parte final ou conclusiva, pois hoje as empresas têm se preocupado cada vez mais com o pós-venda, com a assistência técnica e com o atendimento contínuo ao consumidor, quando ele necessita de esclarecimentos ou informação sobre o produto ou serviço comprado. A satisfação do cliente não se limita apenas à venda, mas deve estar presente antes, durante e após a venda, para garantir o pleno atendimento às suas expectativas. O cliente deve estar seguro de que, após comprar o produto, ele terá a garantia necessária, a assistência técnica adequada e a certeza de que o produto atenderá plenamente às suas necessidades.

Chiavenato (2014, p. 14), “ [...] A venda realmente deve ser entendida como uma ciência, uma técnica e uma arte. Na prática, vender é entregar valor e fazer valer a pena o investimento feito pelo comprador, tornando a compra algo que ele pretenda realizar novamente.”

Morreira (2007, p.33) :

Existem mais dois itens, muito importante, a serem considerados neste fluxo que complementam o raciocínio do fluxo do ambiente de vendas: a comunicação que o fornecedor do bem ou serviço faz para que o mercado saiba que o produto ou serviço exista, e o retorno no (*feedback*) fornecido pelos consumidores [...].

No processo de vendas, que está apontado no próximo tema, pode ser encontrado do lado interno os profissionais de vendas, enquanto no outro extremo encontra-se os compradores existentes no mercado. Entre esses dois elementos, existe a oferta dos bens e serviços, prestados pela empresa e o que os comprados fornecem em troca, o dinheiro. (MOREIRA, 2007)

11.3 TIPOS DE VENDA

O universo das vendas é constituído com alguns tipos vendas que são: Venda Direta, Vendas Corporativas, Venda Casada, Vendas Consignada,

11.3.1 Venda Direta

Teixeira (2007, p. 87): “ A venda pessoal é direta, com interação entre vendedores e comprador, [...]. A venda face a face é possível uma melhor interpretação do andamento da visita de vendas por meio de sinais.”

Para Massad (2018), A venda direta é feita de forma ativa, quando a equipe de vendas vai atrás de clientes por telefone, e-mail ou no tradicional porta-a-porta, também pode ser passivo com uma loja física.

11.3.2 Vendas Corporativas

Marques (2017), A venda corporativa é um tipo de venda complexa, que exige muita preparação do vendedor, ou seja, o profissional precisa conhecer o mercado e estar familiarizado com as técnicas de venda. O ideal neste tipo de venda é manter um bom relacionamento a longo prazo com seu cliente, mostrando todo conhecimento que o vendedor têm sobre o mercado em que atua.

Souza (2017) afirma que vendas corporativas são vendas feitas entre empresas, é uma negociação feita no mercado B2B (business to bussines), neste ambiente são necessárias técnicas comerciais mais avançadas do que no mercado B2C (business to costumer), assim como um nível elevado dos profissionais de vendas. Afinal a venda corporativa é feita com base na razão, pois ao contratar um produto ou serviço a empresa faz uma análise para ter certeza que fez um bom negócio.

11.3.3 Venda Casada

Para Marques (2017), A venda casada é uma técnica antiquada e reprovável, é aquela que o cliente é “obrigado” a levar outro produto ou serviço que o comprador na realidade não tem interesse, mas que terá que levar para fechar o negócio. É uma forma diferente de promoção em que se oferecem vantagens para uma compra de vários produtos ou serviço de uma só vez.

Prado (2016) também comenta que infelizmente a venda casada é uma forma de venda que induz o consumidor a adquirir algum produto ou serviço muitas vezes obrigado, está prática ainda vem lesando os consumidores diante dos fornecedores.

11.3.4 Venda Consignada

Para Marques (2017), A venda consignada é um dos melhores tipos de vendas para varejistas e distribuidores. Este tipo de venda proporciona ao consumidor ficar com o produto para realizar a venda, recebendo por comissão.

Valle (2019) argumenta que a venda consignada atua como uma proteção ao risco para as micro e pequenas empresas, pois para fazerem pequenos negócios não necessitam de logística ou uma infraestrutura. Também neste modelo de venda o vendedor só paga pelos produtos vendidos, devolvendo o que não foi vendido. É uma garantia para quem trabalha com orçamentos apertados ou não possui um espaço para estocar produtos.

11.3.5 Venda Consultiva

Haracemiv (2018) afirma que a venda consultiva é uma prática adaptada as necessidades dos clientes. Seu foco é buscar soluções para os problemas existentes em seus clientes, apresentando novas soluções e perspectivas. Com este tipo de venda o vendedor se torna aliado do cliente, criando assim uma relação de confiança.

Valle (2019) afirma que a venda consultiva é aquela ao qual exige maior especialização de seus profissionais, pois estes atuam como consultores e devem ter um profundo conhecimento sobre seus produtos ou serviços. Este tipo de venda é feito para uma empresa e não para o consumidor final, o vendedor estará negociando com uma equipe, o que demandará tempo para fechar o negócio. Nesta prática o mais importante são as relações estabelecidas após o fechamento do negócio que levarão a fidelização com o cliente.

11.4 RECURSOS FINANCEIROS

De acordo com Gitman e Madura (2003, p. 14), finanças representam “ os processos pelos quais o dinheiro é transferido (por meio de financiamento e de investimentos) entre empresas, individuais e governos.”

Já para Machado (2015, p. 3), “uma definição mais informal de finanças é a de administrar fluxos de caixa, ou seja, gerir receitas e despesas.”

Segundo Luz (2017, p. 3): “A função da administração financeira é gerir, de forma racional, os recursos financeiros da empresa. [...] Os recursos não são finitos: eles são escassos. Cabe ao departamento financeiro fazer com que os recursos existentes gerem os melhores benefícios”.

Chiavenato (2014, p. 9) afirma que:

Toda a empresa existe para produzir bens ou serviços. As empresas que produzem bens são denominadas indústrias [...]. Para produzir e comercializar seus bens ou serviços, as empresas precisam de recursos. Quanto mais recursos tiverem as empresas à disposição, melhor seu funcionamento. [...] A administração procura a aplicação rentável dos recursos necessários à obtenção dos objetivos.

Chiavenato (2014) define os recursos monetários como capital, dinheiro em caixa ou em bancos, contas a receber, créditos, investimentos, etc.

11.5 O PROCESSO DE VENDAS

Para Moreira (2007, p.209): “Não existe uma fórmula para se vender bem. O que de fato existe são planejamentos, técnicas e estratégias aliadas a esforço e motivação, fazendo o profissional sentir-se mais seguro e capaz de superar suas metas.”

Las Casas (2010, p.409), “A administração de vendas se ocupa com inovação, pesquisa, planejamento, orçamento, preço, canais, promoção, produção e até localização das fábricas.”

A atividade de vendas é um processo que pode ser adaptado ou melhorado de acordo com a situação que se tem, com isso é dividido em três fases, pré-venda, a venda propriamente dita e o pós-venda (MOREIRA, 2007).

11.5.1 Pré-venda

Segundo Moreira (2007, p.210), “Na fase de pré-venda desenvolvem-se o planejamento e a concretização de uma série de atividades que irão auxiliar a sequência do

processo da venda. A empresa deve primeiro identificar o que o seu mercado quer, para depois sair em busca de clientes. [...]. Sem a pré-venda os resultados de vendas da empresa se dariam por obra do acaso”

Kloster (2013) argumenta que a pré-venda é a preparação de vários pontos importantes do produto, pois ninguém começa a venda de um novo produto do nada. Ele deve ser estudado, apresentado um esquema ideal do produto ao cliente, em alguns caso é necessário um treinamento com a equipe de vendas do novo produto.

Para Teixeira et al. (2007, p. 78) a pré-venda ou identificação e qualificação: “acontecem os esforços ou atividades desenvolvidas pelo vendedor para identificar compradores e qualificar as oportunidades de vendas”.

A pré-venda inclui diversas etapas, dentre elas as principais são a prospecção de mercado, proposta comercial, o acompanhamento da proposta e a emissão e liberação do pedido. (MOREIRA, 2007).

11.5.1.1 Prospectando vendas

Segundo Moreira (2007, p. 210):

A prospecção de mercado é a identificação da clientela sobre a qual compense mais dirigir os esforços e recursos de vendas. [...] Além de procurar vender mais para aquele o qual já vende, o vendedor tem de vender para quem ele ainda não vende, encontrando e conquistando novos e antigos clientes.

Hillmann (2013, p. 31) afirma que: “A primeira fase de uma venda envolve a localização e identificação dos clientes. É preciso descobrir quais suas preferências em termos de atendimento, produtos e serviços, assim como seus hábitos e características.”

Moreira (2007, p. 211) afirma que:

Antes de se iniciar todo o processo de prospecção, é importante que se façam alguns questionamentos para melhor definir o que de fato se deseja e o que se está buscando em relação aos novos clientes. [...]. Um cliente satisfeito provavelmente vai querer comprar novamente e poderá indicar novos clientes e divulgar o estabelecimento.

11.5.1.2 Elaboração da proposta comercial

Para a elaboração de uma proposta comercial o vendedor deve ser claro e bem objetivo, para que o cliente se sinta bem a vontade, também não deve de forma alguma gerar no cliente desconforto, desconfiança ou sensação de que o vendedor está tentando tirar vantagem da situação. (MOREIRA, 2007)

Hillmann (2013, p.32) afirma que: “O vendedor deve deixar claras as principais características e benefícios que o comprador obterá, além de informar os custos. A fala do vendedor ou representante nas primeiras visitas deve ser preparada para cada tipo de interlocutor.”

11.5.1.3 Acompanhamento da proposta comercial

Moreira (2007, p. 216) evidencia que: “Dois momentos costumam ser decisivos para a concretização da venda no acompanhamento da proposta: o tratamento que se deve dar às objeções e o momento oportuno de se efetuar o fechamento da venda.”

No acompanhamento da proposta alguns dados são importantes como, fazer um breve resumo do que foi exposto ao cliente, enfatizar os pontos mais importantes, verificar com o cliente se algum ponto não ficou claro, propor o fechamento e por fim fechar a venda (MOREIRA 2007).

11.5.1.4 Emissão e liberação do pedido

Segundo Moreira (2007, p. 216): “Quanto à emissão do pedido, é necessário se certificar de que ele foi preenchido corretamente. Deve-se pedir ao cliente que confirme os seus dados, as quantidades e as condições da venda.”

11.5.2 Durante a venda

Moreira (2007, p. 217) afirma:

Muitos vendedores acham que a venda termina quando o pedido é levado para empresa. Quando isso ocorre, está-se cometendo um gravíssimo erro, pois o que foi feito até este momento é somente uma parte do que chamamos de processo de venda. É preciso se certificar de que tudo está caminhando corretamente.

Hillmann (2013, p.33) diz que: “Uma vez efetivada a venda, é importante observarmos que a relação entre vendedor e comprador não termina, pois à atividade de pós-venda sempre é bem-vindo um leque de serviços de pós-venda.”

O acompanhamento do pedido internamente, a informação ao cliente sobre o pedido e o acompanhamento do recebimento do produto são as 3 etapas da venda. (MOREIRA, 2007).

11.5.2.1 Acompanhando o pedido internamente

Moreira (2007) comenta que o acompanhamento do pedido internamente é fundamental, principalmente quando se tratado de um pedido de um novo cliente, pois podem ocorrer inúmeros erros ou imprevistos capazes de comprometer a venda.

11.5.2.2 Informando o cliente sobre o pedido

Moreira (2007, p. 217): “A informação ao cliente sobre o pedido gera confiança e credibilidade e reduz problemas futuros. Quando houver algum contratempo que comprometa a data acordada para a entrega do pedido, é importante que o cliente seja informado [...].”

11.5.2.3 Acompanhando o recebimento do produto

É de fundamental importância fazer o acompanhamento do recebimento do produto, para ter certeza que o cliente recebeu, assim deve-se visitar, telefonar ou passar um *e-mail* ao cliente confirmando. Este tipo de atitude aproxima o vendedor do cliente elevando o grau de satisfação com os produtos ou serviços adquiridos. (MOREIRA, 2007).

11.5.3 Pós-venda

A compra bem feita é aquela que o cliente compra, paga, revende ou consome, fica satisfeito e compra novamente.

Rosa (2004, p.13), relata que “[...] o conceito de pós venda nasceu da simples necessidade de contato após a efetivação de uma venda para conferência de dados e posição de satisfação do cliente”.

As empresas hoje estão buscando muito uma forma de se diferenciar de seus concorrentes, melhorando, preparando e qualificando suas equipes para que elas sejam para seus clientes muito mais que simples vendedores (MOREIRA, 2007)

Ainda Moreira afirma (2007, p. 220): “Muitos vendedores ainda possuem uma visão errônea de que o pós-venda é algo distante da sua realidade, que quase nunca funciona. Esta visão, totalmente míope e ultrapassada, está mudando, pois respeito e atendimento a um cliente devem ser responsabilidade de toda corporação [...].”

Kotler e Keller (2006, p.153), colocam que o maior desafio das empresas na atualidade é conquistar clientes fiéis, pois os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. “Mais inteligentes,

conscientes em relação aos preços e exigentes, eles perdoam menos e são abordados por mais concorrentes, com ofertas iguais ou superiores”.

Moreira (2007) Muito mais que vender é fundamental fidelizar o cliente, é desta maneira que seu cliente continuará comprando, não permitindo que ele seja seduzido pelos concorrentes. É pensando nesta fidelização que as empresas estão cada vez mais investindo no pós-venda.

O cliente busca soluções que sejam capazes de proporcionar prazer, tranquilidade e satisfação. O relacionamento no pós-venda pode ocorrer de duas formas, de acordo com o mercado focado, voltado para o intermediário ou voltado para o consumidor (MOREIRA, 2007).

“O pós-venda coloca o cliente dentro da empresa. Todos apreciam um trabalho de continuidade e de resultados.” (ROSA, 2004, p.59). Com certeza este é o grande diferencial que uma empresa pode ter, além de uma grande oportunidade de crescimento, pois mantendo contato frequente com seus clientes, além de avaliar seu potencial, a organização estará interagindo com seus consumidores e, conseqüentemente, cativando-os.

11.6 ESTRATEGIAS DE PÓS-VENDA

Apresenta-se as principais estratégias de pós-venda que são: programa de fidelização de clientes, proatividade no suporte do cliente, trabalhe pela integração do produto, cultive relacionamentos.

11.6.1 Programa de fidelização de clientes

Para Galvão (2018), Uma estratégia de fundamental importância no pós-venda é o programa de fidelização dos clientes, afinal uma forma de atrair seus clientes é conhece-los. Com o programa de fidelização a empresa ganha a possibilidade de acompanhar seus clientes diante de diferentes ofertas e datas, quando executados corretamente aumentam o valor da vida útil de seus clientes.

11.6.2 Proatividade no suporte do cliente

Galvão (2018) afirma que uma empresa é feita de pessoas, pois eles são a extensão humana da sua marca, são com relacionamentos fortes que as compras aumentam, pois funcionários prestativos, educados e capazes de gestos atenciosos transformam uma pessoa comum em uma embaixadora da marca.

11.6.3 Trabalhe pela integração do produto

Galvão (2018), comenta que é necessário uma postura ética nos negócios para se ter sucesso a longo prazo, deve haver sempre consistência total entre o que o fornecedor diz e faz e o que seus clientes interpretam. O design, a qualidade do produto, a confiabilidade e a capacidade de manutenção do produto ou serviço devem ser do padrão que seus clientes desjam, precisam e esperam.

11.7 E-COMMERCE:

Nara e Zattar (2016, p. 46): “E-commerce (EC) é um modelo de negócio no qual as transações comerciais ocorrem via redes de telecomunicações, a internet. O e-commerce é a compra e venda de bens e serviços ou a transmissão de fundos ou de dados por meio de uma rede eletrônica.”

Sharma (2001, p. 15) afirma que:

Comércio é mais do que simplesmente comprar e vender. Há pré-requisitos para se vender, você precisa ter um estoque, precisa anunciar para tornar conhecidos seus produtos, precisa estar apto a receber dinheiro, precisa pagar os impostos. Conseqüentemente, o comércio eletrônico é mais do que simplesmente comprar e vender, porque muitos outros componentes fazem parte de um sistema completo.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 470):

O e-commerce utiliza um site para realizar uma transação ou facilitar a venda de bens e serviços pela internet. As vendas no varejo on-line explodiram nos últimos anos, e é fácil perceber por quê. [...] Ao economizar o custo de espaço físico, funcionários e inventário, esses varejistas podem lucrar com a venda de baixo volume de produtos para o mercado nicho [...].

Ainda Kotler e Keller (2012, p. 471): “ É preciso cuidado na hora de criar e operar sites de e-commerce. O atendimento ao cliente é fundamental [...]. Para aumentar a satisfação do cliente e os valores de entretenimento e de informação das experiências de compras Web, algumas empresas utilizam *avatars* [...]”.

12 METODOLOGIA

A metodologia é de extrema importância em um trabalho acadêmico, para Barros e Lehfeld (2007, p. 2), “[...] a metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a ser utilizado na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, por meio de processos e técnicas, que garantem a legitimidade do saber obtido”.

Segundo Mascarenhas (2012, p. 35): “A metodologia serve para explicar tudo que foi feito durante o estudo. O objetivo é descrever o método, os participantes, o tipo de pesquisa e os instrumentos utilizados (como entrevistas e questionários) entre outros.”

12.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho é de natureza qualitativa, pois segundo Mascarenhas (2012, p. 45): “Utilizamos a pesquisa qualitativa quando queremos descrever nosso objetivo de estudo com mais profundidade. Por isso, ela é muito comum em estudos sobre o comportamento de um indivíduo ou grupo social.” Oliveira (1997, p.116) afirma que a pesquisa qualitativa pode “[...] entender a relação de causa e efeito do fenômeno e conseqüentemente chegar à sua verdade e razão”.

É de nível exploratório, Barros e Lehfeld (2007, p. 37) afirmam que: “[...] o estudo exploratório pode ser essencial como a primeira etapa para se determinar uma situação de mercado a partir da obtenção de informações sobre concorrência, produtos existentes, evolução e tendências de um segmento específico em que se pretende atuar”.

A estratégia utilizada foi estudo de caso que segundo Mascarenhas (2012, p. 51): “O Estudo de caso é uma pesquisa bem detalhada sobre poucos objetivos. A idéia é refletir sobre o conjunto de dados para descrever com profundidade o objetivo do estudo”.

12.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Participante segundo Mascarenhas (2012), é todo indivíduo com título de eleitor capaz de participar de uma entrevista. Os participantes da empresa foram os Gerentes, Supervisores e Colaborados. Na etapa em que os clientes participaram foram coletadas informações de clientes grandes, médios e pequenos e os participantes foram os colaboradores das áreas de Compras e Manutenção.

12.3 PROCESSO DE COLETA

Nesta etapa foi utilizado o método de questionário com questões abertas, para Fachin (2017, p. 147): “ O questionário consiste em um elenco de questões que são submetidas a um certo número de pessoas com o intuito de se coletar informações. E, para que a coleta de informações seja significativa, é importante verificar como, quando e onde obtê-las”.

Fachin (2017, p. 152): “ Questões abertas são aquelas que dão condição ao pesquisado de discorrer espontaneamente sobre o que se está questionando; as respostas são de livre deliberação. [...] Com essas respostas, pode-se detectar melhor a atitude e as opiniões do pesquisado, bem como sua motivação e significado.”

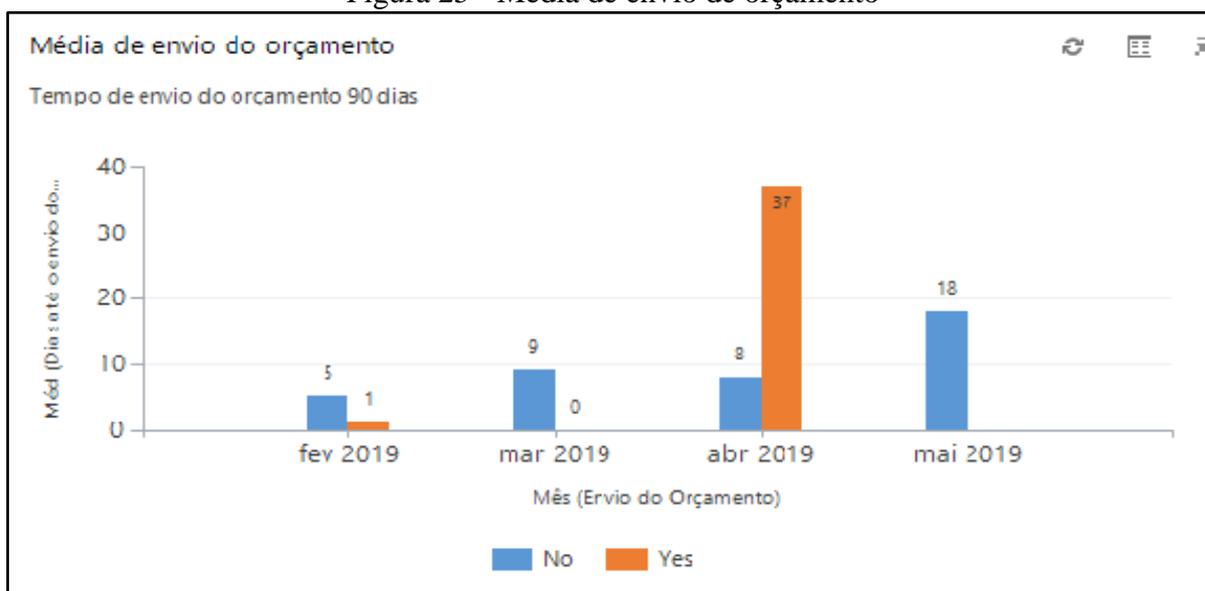
Foi aplicado um questionário para 73 clientes, sendo 68 do mercado interno e 6 do mercado externo, com diversas perguntas para analisar o índice de satisfação dos clientes Sulmaq com relação a área de pós-vendas.

12.4 PROCESSO DE ANÁLISE

O processo de análise é de conteúdo, e segundo Mascarenhas (2012) tanto na pesquisa qualitativa quanto na quantitativa é preciso organizar os dados para depois analisá-los. Após coletar todas as informações é hora de colocar a mão na massa e descobrir uma forma de trabalhar com as informações encontradas.

O gráfico mostra a real situação da empresa hoje, com relação ao tempo em que os orçamentos demoram para serem enviados aos clientes. Em azul é a média de envio de orçamentos normais de solicitação de clientes, em laranja é a média dos orçamentos ao qual a empresa oferece ao cliente, estes são chamados de orçamentos de itens críticos.

Figura 25 - Média de envio de orçamento



Fonte: Banco de dados da empresa (2019)

Avaliando o questionário foram coletados as respostas, onde cada resposta foi analisada por sua nota, e obteve-se as menores notas nas perguntas relacionadas a demora no envio de orçamentos e prazo de entrega, também pode-se avaliar o gráfico na figura 25 do tempo médio de envio de orçamentos e ver que a empresa precisa tomar algumas ações.

13 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES

13.1 FORMALIZAÇÃO DO PLANO DE AÇÕES 5W2H:

Com a implantação da plataforma e-commerce de insumos voltada à venda direta a clientes serão criadas algumas ações para atingir o objetivo principal da empresa que é a satisfação dos clientes, estas ações foram desenvolvidas através da ferramenta 5W2H, apresentaremos estas ações de acordo com os objetivos específicos deste trabalho.

Objetivo Geral: Desenvolver uma proposta para uma plataforma de e-commerce de insumos voltada à venda direta aos clientes.

Objetivo Específico: Levantar custos para desenvolver à plataforma.

Quadro 9 - Plano de ação

O que	Quem	Quando		Onde	Por que	Como	Quanto	
		Início	Fim					
Levantamento de custos de fornecedores/parcerias	Empresa especializada em software	01/08/2019	30/08/2019	Site da empresa	Otimizar o tempo de envio de orçamentos aos clientes	Através de um aplicativo sistêmico no site da empresa	R\$	4.000,00
Parceria com empresa responsável pela aplicativo	Compradora	10/02/2020	15/02/2020	Área de compras	Para minimizar os gastos com o aplicativo	Contrato anual	R\$	1.680,00

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Objetivo Geral: Desenvolver uma proposta para uma plataforma de e-commerce de insumos voltada à venda direta aos clientes.

Objetivo Específico: Avaliar o impacto deste aplicativo nos resultados financeiros

Quadro 10 - Plano de ação

O que	Quem	Quando		Onde	Por que	Como	Quanto	
		Início	Fim					
Avaliar o impacto deste aplicativo nos resultados financeiros	Direção	10/08/2019	20/08/2019	Tabela no excel	Para ter certeza do impacto financeiro nos gastos	Através da avaliação de quanto tempo a empresa terá o retorno do que foi gasto	R\$	200,00
Follow-up	Analista de Vendas	01/11/2019	01/03/2020	Área de Peças e serviços	Para saber se o cliente recebeu o orçamento, e qual o objetivo da solicitação do orçamento	E-mail e telefone	R\$	600,00
Visitas a clientes	Analista de Vendas e Gerente de Peças e Serviços	10/11/2019	01/03/2020	Área de Peças e serviços	Aproximar o cliente à empresa e buscar mais venda	Viagens semanais	R\$	750,00
Descritivos	Analista de Vendas e Assistente de Orçamentos	01/12/2019	01/04/2020	Área de Peças e Serviços e orçamentação	Agilizar a elaboração dos orçamentos e ter orçamentos com descrições mais completos	Sistema Focco	R\$	300,00
Novas parcerias com os clientes	Analista Comercial	01/01/2020	01/04/2020	Área de Peças e serviços	Aumento das vendas e fidelização do cliente	Planilha excel, sistema CRM e sistema Focco	R\$	900,00

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Objetivo Geral: Desenvolver uma proposta para uma plataforma de e-commerce de insumos voltada à venda direta aos clientes.

Objetivo Específico: Avaliar o impacto do aplicativo em relação a otimização dos serviços de pós-venda.

Quadro 11 - Plano de ação

O que	Quem	Quando		Onde	Por que	Como	Quanto	
		Início	Fim					
Avaliar o impacto do aplicativo em relação a otimização dos serviços de pós-venda	Gerente Comercial, Analista Comercial e Assistentes de Vendas	01/11/2019	01/03/2020	Área de Peças e Serviços	Verificar o ganho de resultado com a implantação do aplicativo	Relatórios no sistema Focco	R\$	100,00
Avaliações de clientes potenciais	Gestor de clientes e Analista Comercial	02/01/2020	01/03/2020	Área de Peças e Serviços	Para descobrir quais os itens que os clientes não estão comprando da Sulmaq.	Relatórios nos sistemas CRM, Focco e Sadig	R\$	500,00
Avaliações de preços para possíveis promoções	Gestor e Analista Comercial	02/01/2020	01/03/2020	Área de Peças e Serviços	Aumento das vendas	Sistemas Focco e CRM	R\$	800,00

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Objetivo Geral: Desenvolver uma proposta para uma plataforma de e-commerce de insumos voltada à venda direta aos clientes

Objetivo Específico: Apresentar um cronograma de implantação se aprovada a plataforma.

Quadro 12 - Plano de ação

(continua)

O que	Quem	Quando		Onde	Por que	Como	Quanto	
		Início	Fim					
Apresentar um cronograma de implantação se aprovada a plataforma	Analista Comercial e Assistente de TI	01/10/2019	01/10/2019	Empresa	Aprovação do aplicativo	Reunião	R\$	200,00

(conclusão)

Reunião com empresa de Software	Assistente de TI	05/10/2019	05/10/2019	Empresa	Para repassar informações sobre como deverá ser estruturado o aplicativo, e informações sobre os clientes que deverão ter no aplicativo	Reunião	R\$ 200,00
Teste piloto	Peças e Serviços	10/10/2019	01/12/2019	Site da empresa	Para saber se tudo está correto ou se é necessário algum ajuste, e saber qual a reação dos clientes com relação a nova ferramenta	Aplicativo no site	R\$ 3.360,00
Implantação	Tecnologia da Informação	02/12/2019	01/04/2019	Site da empresa	Para otimizar os atrasos de orçamentos enviados à clientes	Aplicativo no site	R\$ 6.720,00

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Com a implantação da plataforma e-commerce de insumos voltada à venda direta a clientes será possível aplicarmos algumas ações que trarão um ganho significativo para empresa na área de peças e serviços, como, agilidade no envio dos orçamentos, clientes mais satisfeitos, aumento das vendas/rentabilidade e fidelização dos clientes.

Hoje o mercado está muito competitivo isso se dá devido a globalização e o fácil acesso das informações, se as empresas não se destacarem por serem diferentes poderão perder espaço para seus concorrentes, porque só ganhará uma venda quem se destacar.

13.2 CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO

A estruturação de um cronograma fará com que a empresa visualize facilmente as etapas que deverão ser seguidas obedecendo datas e também programar-se financeiramente com o desembolso para os investimentos sugeridos.

A tabulação dos dados em planilha torna a visualização das tarefas com maior facilidade. Também, a empresa pode utilizá-la como um mapa a ser seguido através desse cronograma físico financeiro conforme normas internas.

Quadro 13 - Cronograma físico financeiro

Estratégias do plano de ação	2019					2020			TOTAL
	AGO	SET	OUT	NON	DEZ	JAN	FEV	MAR	
Levantamento de custos de fornecedores/parcerias	R\$ 4.000,00								R\$ 4.000,00
Parceria com empresa responsável pela aplicativo							R\$ 1.680,00		R\$ 1.680,00
Avaliar o impacto deste aplicativo nos resultados financeiros	R\$ 200,00								R\$ 200,00
<i>Follow-up</i>				R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00		R\$ 600,00
Visitas a clientes				R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00		R\$ 1.000,00
Descritivos					R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 75,00	R\$ 300,00
Novas parcerias com os clientes						R\$ 300,00	R\$300,00	R\$ 300,00	R\$ 900,00
Avaliar o impacto do aplicativo em relação a otimização dos serviços de pós-venda				R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ 25,00		R\$ 100,00
Avaliações de clientes potenciais						R\$250,00	R\$250,00		R\$ 500,00
Avaliações de preços para possíveis promoções						R\$400,00	R\$400,00		R\$ 800,00
Apresentar um cronograma de implantação se aprovada a plataforma			R\$ 200,00						R\$ 200,00
Reunião com empresa de Software			R\$ 200,00						R\$ 200,00
Teste piloto			R\$ 1.680,00	R\$ 1.680,00					R\$3.360,00
Implantação					R\$ 1.680,00	R\$ 1.680,00	R\$ 1.680,00	R\$ 1.680,00	R\$ 6.720,00
Total	R\$ 4.200,00	R\$ 1.680,00	R\$ 2.080,00	R\$ 2.105,00	R\$ 2.180,00	R\$ 3.130,00	R\$ 4.810,00	R\$ 2.055,00	R\$ 20.560,00

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

14 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

O objetivo deste capítulo é demonstrar os pontos que limitaram o desenvolvimento deste trabalho, e que podem gerar dúvidas.

O principal fator foi o curto espaço de tempo para a elaboração do trabalho. Mas isso não impediu a finalização do trabalho, porém se o tempo fosse maior seria possível um maior aprofundamento do assunto abordado.

Outro limitador foi a busca de informações dos colaboradores que muitas vezes se recusaram a passar as informações solicitadas. Mesmo com as dificuldades apresentadas foi possível fazer uma boa avaliação da empresa e alcançar os objetivos propostos neste trabalho.

15 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em tempos em que a concorrência está bem acirrada e só se destaca no mercado aquele que faz a diferença, é fundamental a empresa se destacar, é pensando nisso que a Sulmaq uma empresa com mais de 45 anos no mercado e que busca soluções tecnológicas para a indústria da carne tem em seus objetivos o bom atendimento e satisfação de seus clientes.

Desde o início da globalização, o comércio eletrônico vem mudando o modo de funcionamento dos negócios, atualmente as pessoas preferem a praticidade e é desta forma que o e-commerce vem ganhando espaço, pois além do cliente ser apresentado a uma vasta linha de produtos a compra é realizada rapidamente.

Foi fazendo uma avaliação da pesquisa e matriz Swot que criou-se planos de ações para demora no retorno das cotações e uma das ações é a que foi apresenta neste trabalho que é desenvolver uma plataforma e-commerce de insumos voltada à venda direta aos clientes, que proporcionará aos clientes uma agilidade e facilidade na compra destes insumos e preços fixos por um ano, buscando assim uma nova visão do pós-venda junto aos seus clientes.

Além desta ação outras também poderão ser aplicadas e trarão um ganho e diferencial para a empresa como visitas a clientes, follow-up, parcerias, entre outras, estas ações poderão proporcionar a empresa novas vendas, ganho maior de mercado e fidelização dos clientes.

Os objetivos específicos como levantar custos para desenvolver à plataforma; avaliar o impacto deste aplicativo nos resultados financeiros entre outros, foram atingidos com as ações propostas neste trabalho.

Mesmo com algumas limitações de estudo, como já citado anteriormente, o trabalho foi bem proveitoso, a realização ocorreu de forma tranquila, visto que a empresa proporcionou condições para execução e apoio em todas as informações necessárias para a autora eleborar o diagnóstico empresarial e as ações de melhorias.

Vale salientar que o conhecimento adquirido através da realização deste trabalho de conclusão de curso foi muito gratificante. Nos mostra que apesar dos obstáculos encontrados no caminho, o esforço vale a pena. O trabalho contribuiu para o crescimento pessoal e profissional da acadêmica, não apenas agregando conhecimento com o conteúdo estudado, mas também em oportunizar melhorias a empresa.

REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, Francisco J.S.M. CARVALHO, Marcos R. **Gestão eficaz da equipe de vendas: venda mais adequando sua equipe aos clientes**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**: Arquitetura, *benckmarking*, *empowerment*, gestão pela qualidade total, reengenharia, 1. ed. São Paulo: Atlas 2001.
- ARNOLD, Tony J.R. **Administração De Materiais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ASSUMPCÃO, Rossandra M. **Exportação e Importação**: conceitos e procedimentos básicos. 20. ed. Curitiba: Ibpx, 2007.
- BAKER, Michael J. **Administração De Marketing**. 5a ed. Campus, 2005.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall,2007.
- BASTA, Darci et al. **Fundamentos de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: FGV, 200.
- BLATT, Adriano. Análise de Balanços – **Estruturação e Avaliação das Demonstrações financeiras e Contábeis**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.
- borges, Joni T. **Financiamento ao Comércio exterior**: o que uma empresa precisa saber. 2. ed. Curitiba: InterSaberes, 2017.
- CARVALHO, Antonio Vieira; SERAFIM, Ozileia Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. V.2. São Paulo: Pioneira, 1995.
- CERTO, Samuel C; PETER, Paul J; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; ROUX, Ana Maria Cesar. **Administração Estratégica**: Planejamento e Implantação da Estratégica. 2. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CERVO Amado Luiz; BERVIAN, Alcino; SLVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto **Administração : teoria, processo e pratica** 5. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática** 3. ed. São Paulo: Pearson, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humano: fundamentos básicos**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas:** Como desejar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de materiais:** uma abordagem introdutória. 3 ed. Barueri-SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão da produção: uma abordagem introdutória.** 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas.** 3 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira:** uma abordagem introdutória. 3.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento e controle de produção.** 2 ed. Ver. E atual. Barueri, SP: Manole, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos** 5. ed. São Paulo Atlas 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho:** Como reter talento na organização. 6. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Vendas: uma abordagem introdutória.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- COBRA, Marcos. **Administração de Vendas.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1994
- COSTA JUNIOR, Eudes Luiz. **Gestão em processos produtivos.** Curitiba: Ibplex, 2008.
- COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente:** a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2010.
- CHURCHILL JÚNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing:* criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- DIAS, Marco Aurélio Pereira. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

- ELAINA, Jeniffer. **Douglas McGregor e a teoria X e Y**. Portal Gestão. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/7613-douglas-mcgregor-e-a-teoria-x-e-y.html/>>. Acesso em: 02 nov. 2018.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: saraiva, 2017.
- FERREL, O.C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. Tradução de Mauro de Campo Silva. São Paulo:Pioneira Thomson Learning, 2005.
- GALVÃO, Março. **Conheça 8 estratégias para fidelizar no e-commerce**. Disponível em: <https://www.formasdepagamento.com/artigo/8-estrategias-de-pos-venda/>> Acesso 31. mar. 2019.
- GIOIA, Ricardo M. (Coord.). **Marketing aplicado: o planejamento de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GROPPELLI, Angelico A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. São Paulo: Saraiva 1998.
- GITMAN, L. J.; MADURA, J. **Administração financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2003.
- GUINDANI, Ari Antonio et al. **Planejamento estratégico orçamentário**. Curitiba: Ibpex, 2011.
- GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração dos Fluxos de Materiais e de Produtos**. 1. ed. São Paulo:Atlas, 1996.
- HARACEMIV, Luciana. **Vendas Consultivas: Ajude o seu cliente a fazer o melhor negócio**. Disponível em: <https://www.dnadevendas.com.br/blog/vendas-consultivas/>> Acesso em 31 mar. 2019.
- HILLMANN, Ricardo. **Administração de Vendas, Varejo e Serviços**. Curitiba: InterSaberes. 2013.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10.ed. São Paulo: McGrawHill, 2008.
- KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 34. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip E KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. Ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Tradução Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos, Francisco J. S. M. Alvarez. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. 5. Ed. São Paulo. Pearson 2013.

KLOSTER, Luiz Carlos. **Pré-vendas – Gestão de Vendas**. Disponível em: <http://www.artigos.com/artigos/13497-pre-vendas-gestao-de-vendas/>>. Acesso em 30 mar. 2019.

KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry P.; MALHOTA, Manoj Kumar. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

LARENTIS, Fabiano. **Técnicas De Negociação**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

LARENTIS, Fabiano; SLONGO, Luiz Antonio; MILAN, Gabriel Sperandio. Construção e manutenção de vantagens competitivas sustentáveis por meio de relacionamentos: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. In. **Administração Mercadológica: teoria e pesquisa**, volume 2 / org. Gabriel Sperandio Milan, Nelson Vinicius Lopes Branchi. - Caxias do Sul, RS: Educs, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

LÉLIS, Eliacy C. **Administração de Materias**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

LUZ, Érico. **Práticas Financeiras**. São Paulo: Pearson Education do Brasil 2017.

PRADO, Pedro Henrique Lisboa. **6 exemplos de Vendas Casadas que você já pode ter sido vítima**.

Disponível em: <https://phlisboaprado.jusbrasil.com.br/artigos/322973792/6-exemplos-de-vendas-casadas-que-voce-ja-pode-ter-sido-vitima/>>. Acesso em 6 abr. 2019.

MACHADO, Luiz Henrique Mourão. **Sistema Financeiro Nacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

MAGALDI, Sandro. **Vendas 3.0: uma nova visão para crescer na era das idéias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MARQUES, Roberto. **Conheça os 5 tipos de vendas mais comuns no mercado**. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-os-5-tipos-de-vendas-mais-comuns-no-mercado/>>. Acesso em 30 mar. 2019.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MASSAD, Anselmo. **Tipo de Vendas: Quais são e como aplica-lás em seu negócio?** Disponível em: <https://blog.contaazul.com/tipos-de-vendas/>>. Acesso em 30 mar. 2019.

MAXILIANO, Antônio Cesár Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesara Amaru. **Introdução à administração**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MOREIRA, Julio Cesar Tavares. **Administração de vendas**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

NARA, Stefano; ZATTAR, Izabel Cristina. **E-commerce, conceito, implementação e gestão**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. **Planejamento Estratégico: Conceito, Metodologias e Práticas**. 21. Ed. São Paulo: Atlas, 2004

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. Revisão Maria Aparecida Bessana. São Paulo: Pioneira, 1997.

PAIXÃO, Márcia Valéria. **Pesquisa e planejamento de marketing e propaganda**. 2.ed. rev., atual. e ampl. Curitiba: Ibplex, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROSA, Silvana Goulart Machado. **Encantando o cliente**. 4.ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

ROSSETE, Celso Augusto. **Segurança do trabalho e saúde operacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico**.3.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SANTOS, Antonio Sebastião dos. **Contabilidade**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2014.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade as ferramentas essenciais**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SHARMA, Vivek, SHARMA, Rajiv. **Desenvolvendo sites de e-commerce**. Tradução: Mario Moro Fecchio, revista técnica:Ulisses Ponticelli Giorge. São Paulo: Makron *Books*, 2001.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SOUZA, Ivan de. **7 particularidades das vendas corporativas que não podem ser ignoradas**.

Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/venda-corporativa/>>. Acesso 6 abr. 2019

TEIXEIRA, Elson; TOMANINI, Cláudio, MEINBERG, José Luiz, PEIXOTO, Luiz Carlos. **Gestão de Vendas**. 4. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

VALLE, Pedro. **Tipos de vendas**.

Disponível em: <https://friendslab.co/tipos-de-vendas/>>. Acesso em 6 abr. 2019

VIEIRA, Maria Christina de Andrade. **Marketing pessoal: das idéias aos projetos: V.2-gestão de carreira**. Curitiba: Ibpx, 2009

ANEXO 1 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Pesquisa

PEÇAS E SERVIÇOS

-2018-




Objetivo do projeto

Analisar o índice de satisfação dos clientes SULMAQ em relação a peças e serviços em 2018.




Metodologia

Método de cálculo:

Os resultados a seguir são apresentados com base em médias ponderadas de 1 a 5, onde o cliente foi instruído a atribuir uma nota para cada questão apresentada, sendo 1 muito insatisfeito e 5 muito satisfeito. Essa metodologia é apresentada em formas de notas.

Vamos aos resultados...

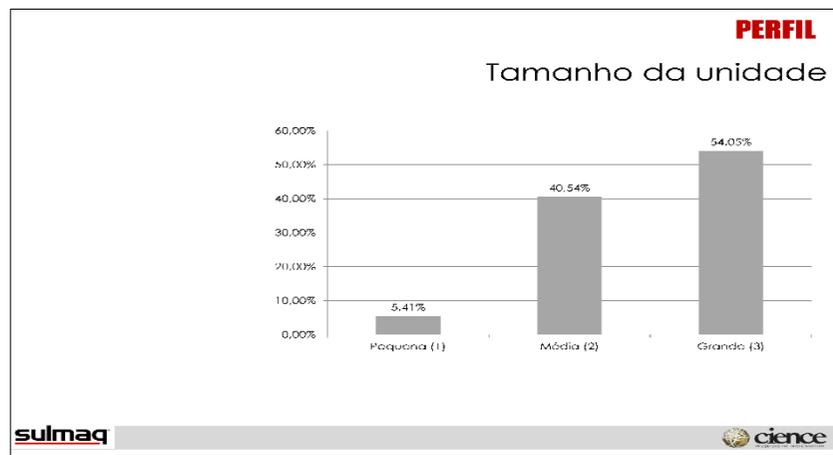
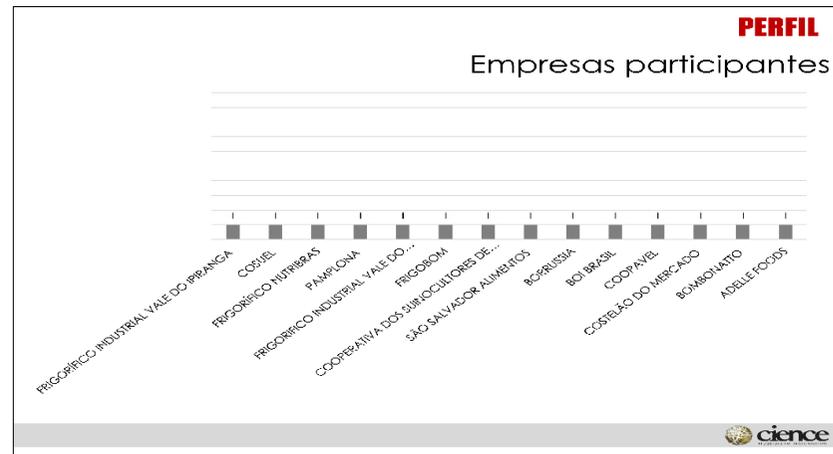
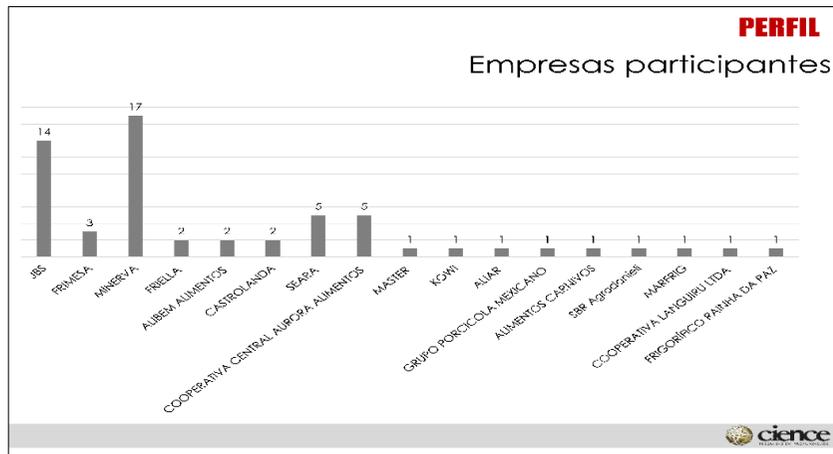



Metodologia

PEÇAS DE REPOSIÇÃO E SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA (serviços prestados após a entrega técnica)

- Prazo de envio dos orçamentos de PEÇAS E SERVIÇOS Sulmaq
 - Nível de qualidade das PEÇAS Sulmaq
- Qualidade do atendimento da equipe de peças e serviços
- Qualidade dos SERVIÇOS de assistência técnica prestados pela Sulmaq:
 - Tempo de resposta para a resolução dos problemas
 - Prazo de entrega das PEÇAS E SERVIÇOS Sulmaq
 - Preço das PEÇAS Sulmaq
- Preço dos SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA praticados pela Sulmaq
- Frequência das visitas preventivas de assistência técnica realizadas pela Sulmaq
- Qualidade das visitas preventivas de assistência técnica realizadas pela Sulmaq





Resultados

PEÇAS DE REPOSIÇÃO E SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA

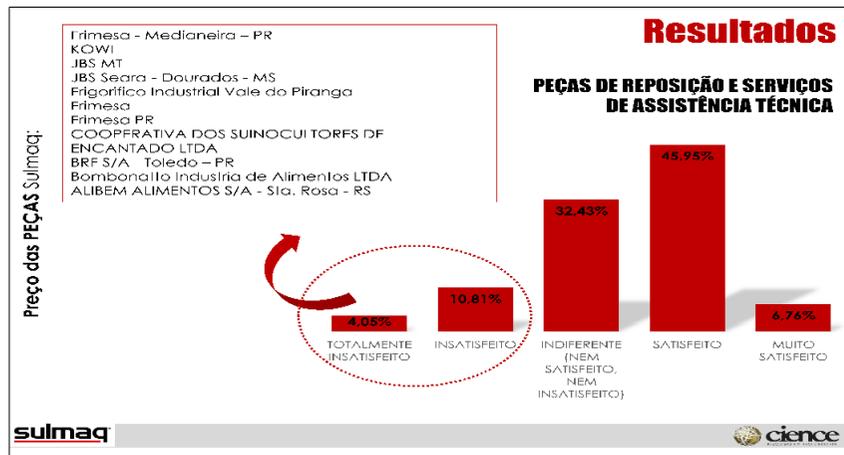
Quando tem a peça é rápido e cumprem com o que foi acordado.
 Muita demora, dependendo se é importada, mais ainda!
 Serviço rápido peças tarde
 Demora um pouco na questão de peças importadas

Demora muito... prazo muito longo, principalmente em peças importadas. A Sulmaq poderia ter um estoque para atender com mais agilidade, pois quando solicitamos precisamos para onfern, e as vezes demora muito tempo.

Como te falei, as vezes demora um pouco, pois tem que fazer o projeto e criar as peças.

Sempre cumprem com o que foi combinado.

sulmaq



Resultados

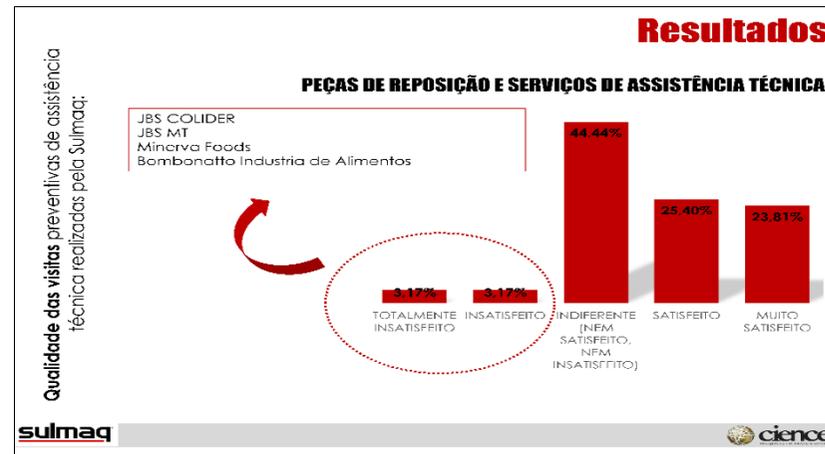
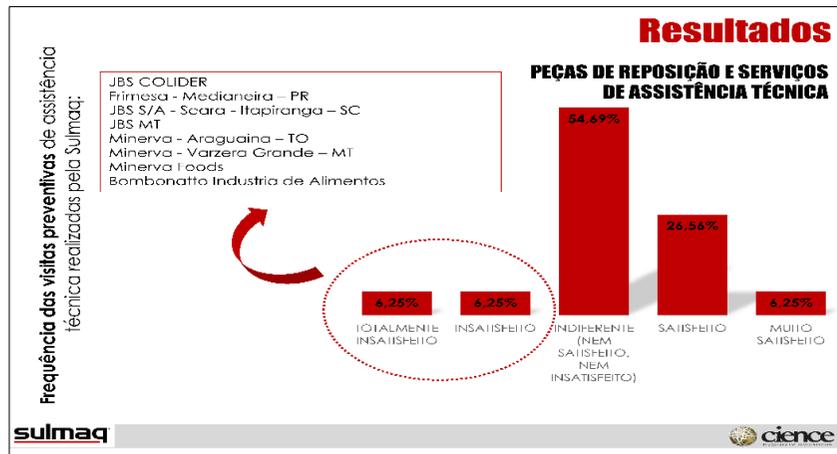
PEÇAS DE REPOSIÇÃO E SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA

Está dentro do mercado, não é abusivo.
 Queixa do preço mais sabem que são ótimas as peças.
 Está caro.
 Competitivo como os outros, já foi mais caro, mas hoje está dentro dos valores praticados no mercado.
 Algumas peças são meio carinhas.

Muito caro!! O produto é bom, mas o preço não é competitivo. Temos tudo da Sulmaq, então acabamos sempre comprando da Sulmaq.

O preço é um dos problemas, não é tão competitivo.
 Está dentro dos valores do mercado.

sulmaq



Resultados

PEÇAS DE REPOSIÇÃO E SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA

Nunca foi realizado, seria muito bom se tivesse.
Não são realizadas visitas preventivas.

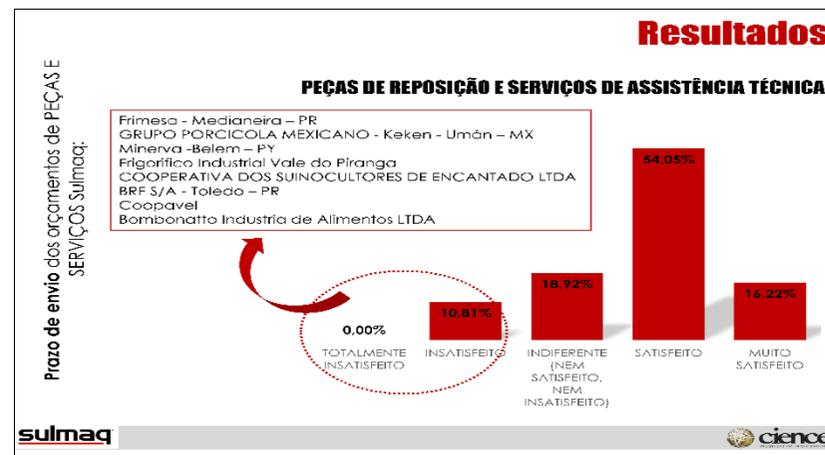
Não recordo de ter recebido visita preventiva, mas quando precisamos nós contactamos e vem.

Não sei se eles vem preventivamente, mas tivemos uns probleminhas e chamamos e vieram.

Desde que estou aqui teve penas 1 visita para fazer um levantamento.

Sem problema
Quando a gente solicita eles vem.
Não sei to dizer
Acho que nem tem
Não tem visitas preventivas, só vem quando chamamos.

Logo: ciencia



Resultados

Selecione dois fatores que você considera mais relevantes na escolha de um fornecedor de peças e serviços:

Qualidade das peças e serviços	83,56%
Atendimento	38,36%
Prazo de entrega	28,77%
Preço	26,03%
Tempo de resposta	17,81%



Resultados

Sulmaq em relação à concorrência:

	Melhor	Igual	Plor
Prazo envio de orçamentos	37,50%	58,33%	4,17%
Prazo de entrega das peças e serviços	18,06%	66,67%	15,28%
Qualidade das peças e serviços	72,22%	29,17%	0,00%
Tempo de resposta na resolução de problemas	31,94%	58,33%	11,11%
Preço das peças e serviços	18,06%	54,17%	27,78%



Resultados

O que você gostaria que a Sulmaq melhorasse em Peças & Serviços?

Ter um técnico que viesse aqui na unidade ver a minha realidade, andar comigo pela fábrica, ver os equipamentos, me sinalizar o que eu posso fazer para otimizar o trabalho, qualificar, me trazer o que tem de novo, Trazer ideia para melhorar os processo. E ter visitas preventivas de técnicos.

Poderia ter um mínimo de estoque de algumas representações, como Maia, Metal Kimia, pois demora muito essas importações. Ver um plano de estoque junto com essas empresas.

Tem um retorno mais rápido.

Melhorar as equipes para uma maior produção da fábrica
Melhor seguimento das compras colizações e dos serviços
Os serviços que subcontratam pesagem, medição de elétrica

Tempo de entrega

Melhorar os tempos de importação

Problemas com os tempos de transferência de pagamento para começar o pedido de produção de peças. Atrasos de entrega gerados pelas alfandegas
Atendimento mais efetivo em determinados locais.



Resultados

O que você gostaria que a Sulmaq melhorasse em Peças & Serviços?

MELHORAR A ASSISTÊNCIA EM RESOLUÇÃO, SUPORTE.....

Estou com pouco tempo de empresa e minha avaliação/amostra é muito pequena ainda.

PRAZO DE ENTREGA DE PEÇAS MUITO DEMORADO

Tempo de resposta, atenção maior ao cliente.

Tempo de resposta

Entrega das peças

Quantidade disponível, ter catálogos para ter uma gama maior de informações.

PRAZO DE ENTREGA DE PEÇAS

Preço e prazo de pagamento.

PRAZO DE ENTREGA



Resultados

O que você gostaria que a Sulmaq melhorasse em Peças & Serviços?

Pode a questão do serviço ser mais ágil e melhorar os preços.
 Ter alguém na região para fazer visitas e apresentar os produtos Sulmaq
 A ENTREGA MAIS ÁGIL E RÁPIDA, MUITO DEMORADO.
 Preço
 ALTERAR A CAPACIDADE DE PRODUTIVIDADE DAS MÁQUINAS
 Prazo de Entrega
 As peças, o valor, apesar de serem importadas, as vezes fica inviável pelo valor
 Valores tem que melhorar
 O tempo de resposta de orçamento e que não enviassem mais serviços de terceiros
 Tempo de resposta
 A questão de prazos de entrega de algumas peças
 Não temos nenhuma queixa por enquanto
 Entrega
 Mais controle de peças de reposição, pós venda de peças para a manutenção
 somente o valor, muito diferente dos concorrentes



Resultados

O que você gostaria que a Sulmaq melhorasse em Peças & Serviços?

O retorno de resposta, está muito demorado.
 Que tivesse um preço competitivo para o cliente.
 No geral somos muito bem atendidos, são vários fatores que fazem a gente se relacionar e manter a parceira, o problema é o valor que é acima do mercado.
 Apenas que tivesse mais flexibilidade nas negociações.
 Não tenho nada para acrescentar, só que continue assim!!!



1

FECHAMENTO

O estudo identificou um índice satisfatório de NPS, sendo classificado como muito bom o resultado de acordo com o método.
 A Sulmaq obteve apenas 2 clientes detratores da amostra de 73 entrevistas, o que vai ao encontro de que para 93% a SULMAQ seria a primeira opção de consulta frente a necessidade de compra de alguma peça.
 O principal destaque da SULMAQ refere-se à qualidade das peças, o que a torna diferenciada.

sulmaq



2

FECHAMENTO

Tanto a avaliação em relação a RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS como PEÇAS DE REPOSIÇÃO DE SERVIÇOS/ASSISTÊNCIA TÉCNICA tiveram pontuações próximas de satisfação.
 Sobre oportunidades, o tempo de respostas para a resolução de problemas é um ponto a ser aprimorado tanto após instalação e antes da aprovação técnica do equipamento como também nos serviços prestados após entrega técnica.

sulmaq

