

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Departamento de Engenharia de Produção

Trabalho de Formatura

***Melhoria da vantagem competitiva de uma empresa de
limpeza e higiene profissional***

Autor: Joshua Yang She Chen
Orientador: Prof. Márcio Novaes Coelho

2001

78-2001
C42m

*"Bem-aventurado aquele que teme ao Senhor
e anda nos seus caminhos!
Do trabalho de tuas mãos comerás,
feliz serás, e tudo te irá bem."*

Salmos 128

Sumário

Neste trabalho, foi utilizado uma metodologia de avaliação e diagnóstico da competitividade de uma empresa de higiene e limpeza profissional, visando o atendimento ao segmento de supermercados. Através de uma visão matricial da cadeia de valores gerado pela empresa, avaliou-se as oportunidades para a melhoria de sua vantagem competitiva.

Para montagem da cadeia de valores, fez-se o estudo da estrutura funcional da empresa e a partir dos fatores identificados de satisfação do cliente, elaborou-se um estudo dos processos e das atividades correlacionadas.

O resultado da análise foi a definição clara das oportunidades que deveriam ser aproveitadas. Propusemos, então, alguns planos de ação baseados nestas oportunidades, tendo como objetivo a melhoria da competitividade da empresa.

Este trabalho foi aplicado especificamente para atender o segmento de supermercados, mas pode continuar sendo utilizada pela empresa para o estudo de melhoria de outros segmentos de mercado.

Índice

1. Introdução	4
1.1. Objetivo do trabalho	4
1.2. Origem do tema escolhido	4
1.3. Higiene profissional <i>versus</i> doméstico	5
1.3.1. Volume de consumo	5
1.3.2. Tipo de aplicação	5
1.4. Caracterização da empresa	6
1.5. Descrição do estágio	8
2. Resumo teórico	10
2.1. O que é valor?	10
2.2. Vantagem competitiva	11
2.3. A cadeia de valores	12
2.3.1. Definição da cadeia de valores	12
2.3.2. Elos dentro da cadeia de valores	12
2.3.3. O Comprador	13
2.4. Tipos de vantagem competitiva	14
2.4.1. Custo	14
2.4.2. Diferenciação	14
2.5. Visão matricial da cadeia de valores	17
2.5.1. Análise funcional	19
2.5.2. Análise dos processos	19
3. Supermercados	20
3.1. Crescimento de vendas	21
3.2. Clientes atendidos	21
3.3. Distribuição regional	22
3.4. Identificando as necessidades do cliente	24
3.4.1. Questionário	24
3.4.2. As entrevistas	25
3.4.3. Resultado	26
3.4.4. Necessidades identificadas	30
3.4.5. Observações	31

4. Análise Funcional.....	33
4.1. As áreas de negócio	33
4.1.1. Vendas.....	34
4.1.2 Marketing	34
4.2. Centro Técnico	35
4.3. Área Comercial	35
4.3.1. Finanças	35
4.3.2. Tecnologia de Informação	36
4.4. Recursos Humanos	36
4.5. Supply Chain	36
4.6. Dosadores	37
5. Análise dos processos	38
5.1. Identificação dos processos.....	38
5.2. Projeto do produto	40
5.3. Fabricação.....	42
5.4 Atendimento	45
5.5. Distribuição.....	46
5.6. Diluição do produto.....	47
5.7. Consultoria	48
5.8. Treinamento	49
6. Cadeia de Valores	51
6.1. Montagem da cadeia de valores	51
6.2. Análise da cadeia de valores	51
6.2.1. Critérios de compra	51
6.2.2. Atendimento.....	53
6.2.3. Prazo de entrega.....	57
6.2.4. Preço.....	59
7. Propostas de melhoria	62
7.1. Reestruturação da distribuição	62
7.1.1. Distribuição atual.....	62
7.1.2. Proposta.....	63
7.1.3. Vantagens.....	64
7.1.4. Dimensionamento	65
7.2. Produtos mais diluídos.....	67
7.2.1. Despesas com equipamentos	67

7.2.2. Consumo de produtos	68
7.2.3. Custo do Frete	69
7.2.4. Manufatura	70
7.2.5. Dimensionamento	71
7.3. Selo de qualidade	74
7.3.1. Resultados esperados.....	74
7.3.2. Problemas encontrados.....	75
8. Conclusão	77
8.1. Treinamento e integração dos funcionários	77
8.2. Fusão da empresa.....	78
Bibliografia.....	79

(obs: na ausência de indicações, todas figuras, tabelas e gráficos foram elaboradas pelo autor)

1. Introdução

1.1. Objetivo do trabalho

O objetivo deste trabalho é de ampliar a vantagem competitiva de uma empresa de higienização profissional no segmento de supermercados.

Para analisar a vantagem competitiva da empresa será montado a cadeia de valores da empresa e será avaliado como poderá se alcançar uma maior vantagem competitiva frente aos outros concorrentes deste segmento de mercado.

Com a análise da cadeia de valores, este trabalho também poderá oferecer uma nova ferramenta de análise para os demais segmentos da empresa.

1.2. Origem do tema escolhido

O tema escolhido para este trabalho apareceu através da seguinte pergunta: como manter a lucratividade no segmento de supermercados e conseguir contratos mais longos?

Com o surgimento de novos concorrentes no mercado de supermercados, a preocupação de se conseguir contratos mais longos de fornecimentos se tornou um desafio dentro da empresa. Pela grande oferta de serviços e por se tratar de um segmento recente, ainda é muito difícil conseguir o comprometimento dos clientes com os fornecedores.

Com certeza a pergunta realizada acima não é tão simples, pois ele envolve dois aspectos importantes de qualquer negócio:

1. Por que o cliente pagaria para obter os nossos serviços?
2. Por que o cliente compraria de nós e não dos nossos concorrentes?

Foi tendo em vista os dois pontos acima, que foi proposto a análise da vantagem competitiva da empresa. Apenas sabendo o que o mercado deseja e o que temos de vantagem sobre os nossos concorrentes poderemos tomar ações para conquistarmos o espaço que desejamos dentro de um mercado tão competitivo.

1.3. Higiene profissional *versus* doméstico

O mercado de higiene profissional difere em alguns pontos do serviço doméstico. Dois pontos principais podem ser citados: volume de consumo e tipo de aplicação.

1.3.1. Volume de consumo

Quando as donas de casa vão ao supermercado comprar algum produto de limpeza, como uma caixa de sabão em pó, elas compram de acordo com as necessidades da família. As embalagens são projetadas para facilitar as compras e o transporte da dona de casa.

Porém, para uma lavanderia comercial que lava toneladas de roupas por dia, o canal de compra não pode ser o mesmo. Analogamente, a lavanderia precisa adquirir produtos para atender a suas necessidades e visa uma economia devido ao ganho de escala.

O volume de consumo é uma variável fundamental para avaliar se uma lavanderia ou mesmo um supermercado é um cliente alvo da companhia.

1.3.2. Tipo de aplicação

Outra característica é o tipo de aplicação. Para diferentes mercados, existem diferentes tipos de regulamentação, necessidades e desempenho.

Hoje, para lavar um carro, podemos utilizar um sabão em pó ou mesmo um detergente neutro. Numa frota de ônibus, um detergente doméstico se torna num custo muito grande para empresa e de pouca eficiência. Neste caso, o produto tem que ser desenvolvido com um princípio ativo específico para esta utilização.

Existem casos onde a saúde pode estar em risco devido a má limpeza e higienização. Locais como hospitais e restaurantes, precisam garantir a qualidade dos serviços prestados.

1.4. Caracterização da empresa

A empresa onde foi desenvolvido o trabalho é do ramo de higiene profissional. Presente em mais de sessenta países, atende com produtos e serviços, os mais variados segmentos de mercado nas áreas institucional e industrial. Emprega mais de 12.000 funcionários e seu faturamento anual é de cerca de US\$ 1,8 bilhão.

No Brasil, tem as suas operações industriais e administrativas centralizadas em São Paulo e sua linha de produtos, composta por mais de 280 itens, é oferecida em todo o território nacional por uma abrangente rede de vendas e distribuição.

A empresa oferece soluções de higiene e limpeza baseadas em consultoria, treinamento, assistência técnica, produtos químicos e equipamentos, de modo a atender a todas as necessidades de Hotéis, Hospitais, Lavanderias Comerciais, Restaurantes, Indústrias, Instituições, Shopping Centers, Empresas de Transportes, Supermercados, Indústrias de Bebidas e Alimentos e Indústrias Farmacêuticas, entre outros segmentos de mercado, com uma completa e diversificada linha de aplicações:

- Tratamento de pisos - além de prolongar a vida útil das superfícies tratadas, os processos, sob medida, asseguraram higienização impecável, segurança e beleza
- Higienização de cozinhas - alia o bom desempenho à simplicidade de utilização, de forma a assegurar os melhores resultados na higienização da cozinha e na lavagem mecânica de louças
- Lavagem de tecidos - proporcionam melhores resultados, em termos de higienização e durabilidade de tecidos, com custo competitivo.
- Higiene pessoal - total cuidado com as mãos, cabelos e corpo, em situações que requerem limpeza leve, pesada ou assepsia.
- Higienização de processos de industrialização de bebidas e alimentos - oferece a todos os segmentos das indústrias de alimentos e bebidas uma linha completa de produtos para higienização, sistemas de dosagem e

controle bem como projetos de engenharia, consultoria e treinamento, a fim de garantir a qualidade dos alimentos e bebidas levados à mesa dos consumidores mais exigentes

- Tratamento de águas industriais - tecnologia em produtos multifuncionais que garantem a praticidade e eficácia no tratamento de água

1.5. Descrição do estágio

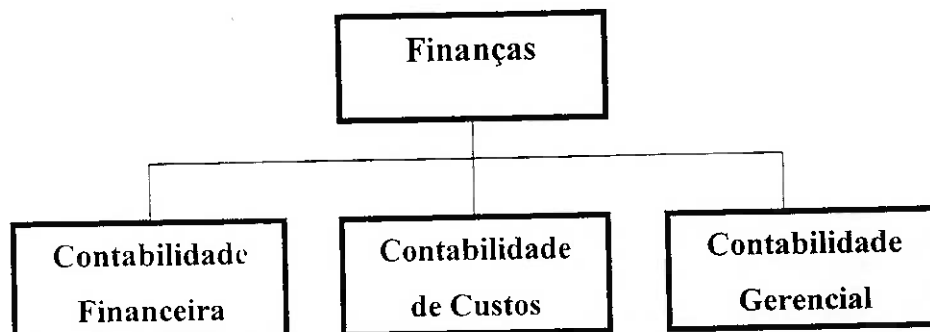


Figura 1.1 – Área do estágio

O estágio foi realizado no departamento de contabilidade gerencial da empresa. Como membro desta equipe, as principais atividades foram a consolidação de relatórios gerenciais, análise de rentabilidade e acompanhamento dos resultados da empresa.

Desde do começo, o objetivo do estágio foi muito claro: desenvolver um profissional capaz de interpretar os dados financeiros da empresa e traduzi-los em informações gerenciais. Não era interessante para área possuir mais um contador empenhado em apurar os resultados, mas sim um analista capaz de entender o comportamento das diversas variáveis e sugerir possíveis ações.

Como parte também do estágio, o contato junto aos departamentos de Marketing e Vendas sempre foi uma constante. O objetivo deste canal de comunicação foi de aproximar o departamento das áreas de negócio. Esta experiência foi muito importante no entendimento do funcionamento da empresa como um todo.

Portanto, é muito importante ressaltar que este foi um estágio bastante dinâmico. Diferente de outros estágios que já realizei: nesta empresa o estagiário realmente se sente membro de uma equipe de trabalho que está lutando por resultados todos os dias e de maneira alguma sua opinião é menosprezada.

O desenvolvimento deste projeto junto a empresa foi uma demonstração muito clara do apoio da empresa. Em vários momentos, quando se precisou de alguma

informação adicional, todas as portas estavam abertas e todos viram com bons olhos a iniciativa tomada.

2. Resumo teórico

2.1. O que é valor?¹

A palavra valor pode possuir muitos significados diferentes. Para este trabalho, estaremos utilizando o conceito econômico de valor, onde são reconhecidos quatro tipos de valores para um determinado item – produto ou serviço:

- a) Valor de custo : valor total dos recursos, medidos em termos monetários e a vista, necessários à obtenção do item.
- b) Valor de uso : medida do valor que o item tem para a pessoa que o utiliza, em função de suas propriedades, qualidades, características e desempenho, expressa em termos monetários, para comparação com o preço a ser pago para obtê-lo.
- c) Valor de estima : medida do valor que o item tem, em função de suas propriedades, qualidades e características que tornam desejável sua posse.
- d) Valor de troca : medida do valor que o item tem, em função de suas propriedades, qualidades e características, que possibilitam sua troca por outra coisa. Em especial, quando a troca é feita por dinheiro, o valor de troca é chamado preço. É a convergência entre o valor atribuído pelo comprador com o valor solicitado pelo vendedor, possibilitando ocorrer a transação de compra e venda.

A soma dos valores de uso e de estima definem o valor percebido pelo cliente, que é o que motiva e define o quanto esse cliente está disposto a pagar pelo produto. Em geral, quando uma empresa fabrica e comercializa um determinado produto, tem a necessidade de conhecer os três tipos de valor associado ao produto : o de custo, o percebido pelo cliente e o preço praticável. Será viável o produto que tiver a relação relativa entre eles :

$$\text{valor de custo} \ll \text{preço praticado} \leq \text{valor percebido pelo cliente}$$

¹ Extraído da apostila de Gestão Econômica de Projetos – Fundação Vanzolini. Prof. Marcio Novaes

2.2. Vantagem competitiva²

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para diferenciação. Uma vantagem de custos, por exemplo, pode resultar de fontes como sistemas de distribuição física de baixo custo, um processo de montagem altamente eficiente ou a utilização de uma força de vendas superior. A diferenciação pode originar-se de fatores similarmente diversos, inclusive a aquisição de matéria-prima de alta qualidade, um sistema ágil de atendimento a clientes ou de um projeto de produto superior.

Uma forma sistemática para o exame de todas as atividades executadas por uma empresa e do modo como elas interagem é necessária para a análise das fontes de vantagem competitiva. Nisto surge a idéia da cadeia de valores como uma ferramenta. A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor.

² Michael Porter – Vantagem Competitiva

2.3. A cadeia de valores

Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores. A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades.

Cada atividade de valor emprega insumos, recursos humanos e alguma forma de tecnologia para executar sua função. Cada uma também utiliza e cria informação, como dados do comprador, parâmetros de desempenho e estatísticas sobre falhas dos produtos.

2.3.1. Definição da cadeia de valores

Para diagnosticar a vantagem competitiva, é necessário definir a cadeia de valores de uma empresa para competir em um mercado particular. Começando com a cadeia genérica, atividades de valor individuais são identificadas na empresa em particular.

O grau apropriado de desagregação depende da natureza das atividades e dos propósitos para os quais a cadeia de valores está sendo analisada. O princípio básico é que as atividades deveriam ser isoladas e separadas, se (1) tiverem economias diferentes, (2) tiverem um alto impacto em potencial de diferenciação, ou (3) representarem uma proporção significativa ou crescente de custo.

2.3.2. Elos dentro da cadeia de valores

A cadeia de valores não é uma coleção de atividades independentes, e sim um sistema de atividades interdependentes. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Estes elos são relações entre o modo como uma atividade é executada e o custo ou o desempenho de uma outra. Elos podem resultar em vantagem competitiva de duas formas: otimização e coordenação.

Elos entre atividades surgem de uma série de causas genéricas, dentre elas as seguintes:

- A mesma função pode ser desempenhada de formas diferentes e envolvendo atividades diferentes
- Custo ou o desempenho de atividades diretas é melhorado através de maiores esforços em atividades indiretas
- Atividades executadas dentro de uma empresa reduzem a necessidade de demonstrar, explicar ou prestar assistência técnica a um produto no campo
- Funções de garantia da qualidade podem ser desempenhadas de formas diferentes

2.3.3. O Comprador

Os compradores também possuem cadeias de valores, e os produtos de uma empresa representa um insumo comprado para a cadeia do comprador.

A origem da diferenciação de uma empresa está na forma como sua cadeia de valores está relacionado às necessidades de seu comprador. Muitas das atividades de uma empresa interagem com algumas atividades do comprador.

A diferenciação, portanto, deriva-se fundamentalmente da criação de valor para o comprador através do impacto de uma empresa sobre a cadeia de valores do comprador. O valor é criado quando uma empresa cria vantagem competitiva para seu comprador – reduz o custo de seu comprador ou eleva-lhe o desempenho. O valor criado deve ser, contudo, percebido por ele para que seja recompensado com um preço prêmio. O modo como este valor é dividido entre a empresa e o comprador reflete-se na margem de uma empresa.

2.4. Tipos de vantagem competitiva

2.4.1. Custo

A vantagem de custo é um dos dois tipos de vantagem competitiva, considerada por Porter, que uma empresa pode possuir. O custo é de importância vital para estratégias de diferenciação porque um diferenciador deve manter o custo próximo da concorrência. A menos que o preço resultante exceda o custo da diferenciação, um diferenciador não irá conseguir alcançar um desempenho superior. O comportamento do custo também exerce uma forte influência sobre a estrutura industrial como um todo.

Os administradores reconhecem a importância do custo, e muitos planos estratégicos estabelecem a "liderança de custos" ou a "redução de custo" como meta.

Porém, para o mercado atual, o custo já não pode ser mais considerado uma vantagem competitiva. O custo, devido a um grande trabalho por parte das empresas nesta área, deixou de ser uma vantagem competitiva e se tornou um pré-requisito para a empresa permanecer no mercado.

2.4.2. Diferenciação

Uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores. A diferenciação é outro tipo de vantagem competitiva de que uma empresa pode se dispor. Apesar da importância da diferenciação, suas fontes nem sempre são bem entendidas. Muitas vêem a diferenciação em termos das práticas de marketing ou do produto físico, ao invés de considerarem que elas originam-se potencialmente em qualquer parte da cadeia de valores. Em geral, as empresas são diferentes mas não diferenciadas, porque buscam formas de singularidade que os compradores não valorizam. Normalmente, os diferenciadores ainda prestam atenção insuficiente ao custo da diferenciação, ou à sustentabilidade desta, uma vez alcançada.

2.4.2.1. Fontes de diferenciação

Uma empresa diferencia-se da concorrência, quando oferece alguma coisa singular valiosa para os compradores além de simplesmente oferecer um preço baixo. A diferenciação permite que a empresa peça um preço-prêmio, venda um maior volume do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, como uma maior lealdade do comprador. A diferenciação resulta num desempenho superior se o preço-prêmio alcançado ultrapassar qualquer custo adicionado do fato de ser singular.

Virtualmente, qualquer atividade de valor constitui uma fonte potencial de singularidade. Atividades de desenvolvimento de tecnologia podem resultar em projetos de produto com desempenho singular dos produtos. O sistema de logística externa pode estruturar a velocidade e a consistência das entregas. Atividades de valor que representam apenas uma pequena parcela do custo total podem, não obstante, ter um grande impacto sobre a diferenciação.

2.4.2.2. Valor para o comprador

A singularidade não resulta em diferenciação, a menos que seja de valor para o comprador. Um diferenciador de sucesso descobre formas de criar valor para os compradores.

Uma empresa cria valor para um comprador através de dois mecanismos:

- Reduzindo o custo do comprador
- Elevando o desempenho do comprador

Uma empresa pode reduzir o custo de seu comprador de várias maneiras:

- Reduzir custo de entrega, instalação e financiamento
- Reduzir o índice necessário de consumo dos produtos
- Reduzir o custo direto de utilização do produto, como mão-de-obra, combustível e espaço necessário
- Reduzir o custo indireto de utilização de produto, ou o impacto do produto sobre outras atividades de valor
- Reduzir o risco de falha do produto

Para elevar o desempenho do comprador é preciso que se compreenda qual o desempenho desejável do ponto de vista do comprador. Assim as necessidades do comprador precisam ser compreendidas e analisadas. Também pode-se elevar o desempenho ajudando os compradores a atingir suas metas não econômicas como status, imagem ou prestígio.

2.4.2.3. Critérios de compra do comprador

Existem dois tipos básicos de critérios de compra:

- Critérios de uso – originados do modo como um fornecedor afeta o valor real para o comprador por meio de uma redução do custo deste ou de uma elevação do seu desempenho. Os critérios de uso poderiam incluir fatores como qualidade do produto, características do produto, tempo de entrega e apoio de engenharia de aplicações.
- Critérios de sinalização – originados de sinais de valor, ou meios usados pelo comprador para inferir ou julgar qual é o valor real de um fornecedor. Os critérios de sinalização poderiam incluir fatores como publicidade, atratividade das instalações e reputação.

As distinções entre os dois tipos de critérios são quase sempre complexos, visto que muitas das atividades de uma empresa contribuem para satisfazer os critérios de uso além de servirem como sinais de valor. Contudo, é vital fazer a separação entre os dois, uma vez que apenas os primeiros representam fontes reais de valor: os compradores não pagam por sinais de valor por si só.

2.5. Visão matricial da cadeia de valores

Em *Le controle de Gestion Stratégique*, Phillipe Lorino apresenta a visão matricial da empresa com as especialidades funcionais em uma direção (normalmente determinam a estrutura organizacional) e os processos na outra direção :

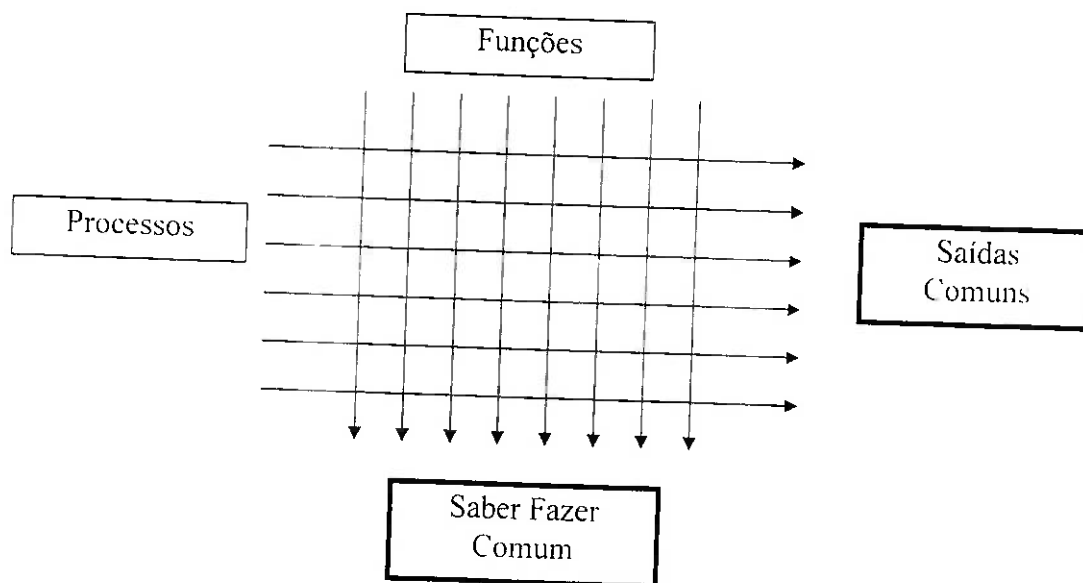


Figura 2.1 – Visão matricial da empresa ³

Esta é uma visão muito interessante pois divide as atividades da empresa por:

- Função - agrupa as atividades por profissão ou tipo de trabalho, é caracterizada por um "saber - fazer" comum. É importante para gerenciar as competências e as habilidades dos profissionais envolvidos;
- Processos – agrupa as atividades da empresa em torno de uma finalidade em comum, caracterizado por uma saída em comum.

³ Extraído da apostila de Gestão Econômica de Projetos – Fundação Vanzolini, Prof. Márcio Novaes

O processo é definido por Davenport⁴ como:

“Uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo, meio e fim. insumos e saídas claramente identificadas, resultando num produto especificado para determinado cliente ou mercado - uma estrutura para a ação”

Phillipe Lorino⁵, incluindo o fluxo de informação como uma saída importante, definiu o processo como:

“Um conjunto de atividades interligadas por fluxos de informação (ou um fluxo de material portador de informações : o fluxo de produtos em uma fábrica é um fluxo de materiais, mas estes materiais são portadores de informações) significativos e que se combinam para fornecer um produto material ou serviço importante e bem definido.”

A maior importância do conceito do processo está em explicitar a criação do valor na empresa. O processo “desdobra” as necessidades dos clientes pelas áreas da organização, tornando aparentes as ligações existentes entre o trabalho de cada equipe, formalizado em atividades, e as solicitações do cliente final.

Portanto, esta visão matricial vai ser utilizada para a montagem da cadeia de valores, seguindo os seguintes passos:

- Análise funcional – identificar as principais funções dentro da empresa;
- Análise dos processos – analisar os processos cuja saída influencia na satisfação do cliente.

⁴ Thomas H. Davenport - Process Innovation, 1993

⁵ Phillipe Lorino - Le controle de Gestion Stratégique, 1991

2.5.1. Análise funcional

A maioria das empresas e organizações possuem a opção de contratar fora a produção de seus bens e serviços. E a pergunta que fica é: "Por que manter uma estrutura dentro da empresa para exercer uma função que pode ser passada para terceiros?". Segundo SLACK⁶, três papéis são particularmente importantes:

- *apoio* para a estratégia empresarial – apoiar a estratégia desenvolvendo objetivos e políticas apropriados aos recursos que administra;
- *implementadora* da estratégia empresarial – "fazer a estratégia acontecer", transformando decisões estratégicas em realidade operacional;
- *impulsionadora* da estratégia empresarial – deve oferecer meios para empresa se diferenciar no mercado.

Para analisar funcionalmente a empresa, não basta apenas descrevermos suas funções, mas é necessário entender também qual é o seu papel dentro da empresa.

2.5.2. Análise dos processos

O processo permite uma visão integrada da criação de valor pela cadeia de atividades, permitindo a todos os responsáveis focar sua atenção na saída final, não se perdendo nas interfaces intermediárias.

Phillipe Lorino indica uma visão limitada no modelo proposto por Porter : é estreitamente calcado sobre a organização industrial tradicional (suprimento, produção, distribuição, vendas, pós venda) e não integra as atividades ditas de "apoio" que subordinados ao processo de produção industrial, mesmo que participem da cadeia crítica do ponto de vista da criação de valor (gestão da qualidade, previsão - planejamento, gestão do fluxo, gestão de competência) são consideradas em separado da produção.

O processo deve ser analisado tendo em vista os fluxos que geram valor à empresa:

⁶ Slack – Administração da Produção, 1991

- Fluxo físico;
- Fluxo de informação;
- Fluxo do tempo.

Estes fluxos são definidos direta e indiretamente pelas saídas das atividades. Todas as saídas podem ser classificadas de acordo com um dos fluxos acima, que de certa maneira afeta a cadeia como um todo, agregando ou não valor à saída final do processo.

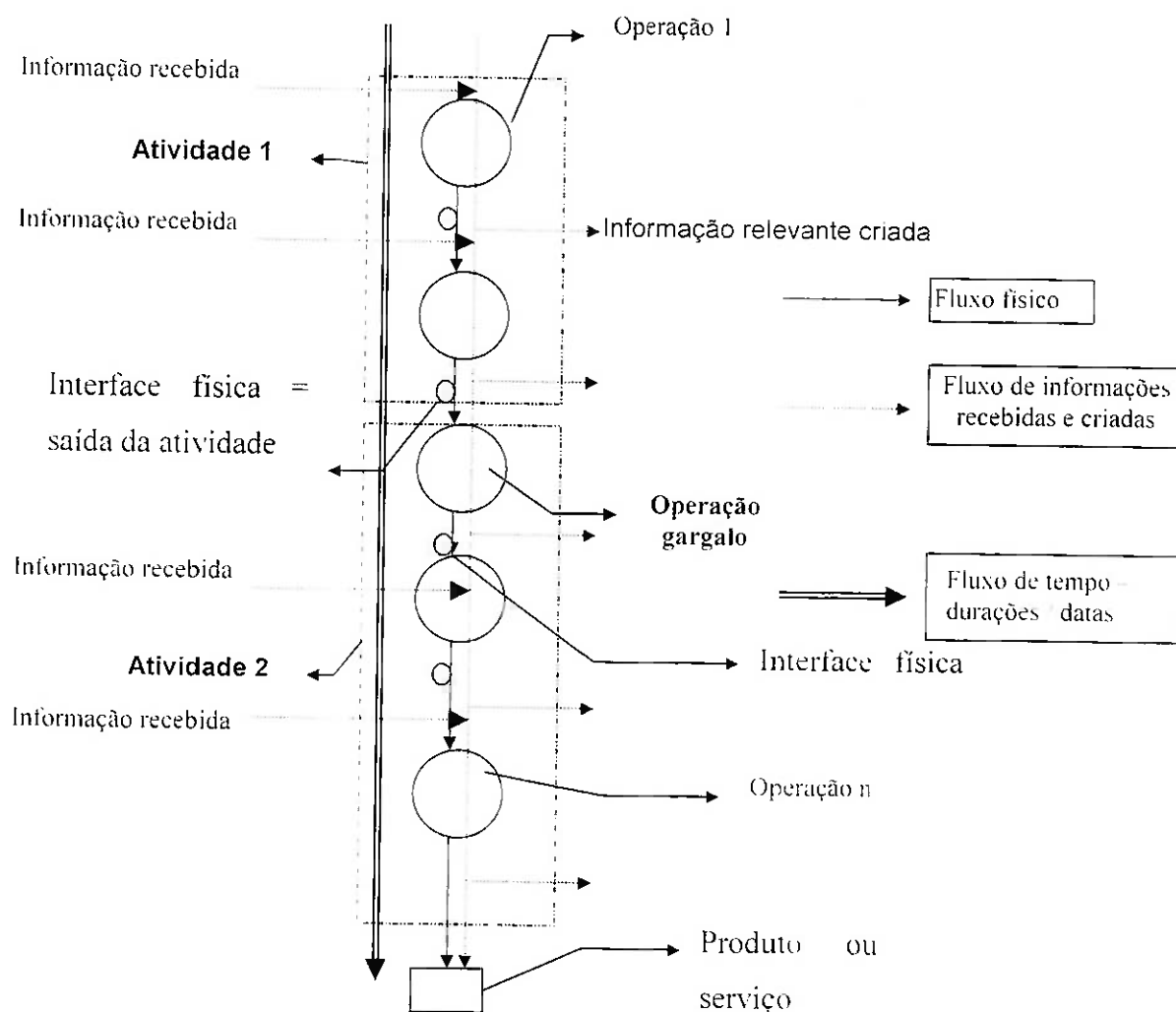


Figura 2.2 – Fluxo do processo⁷

⁷ Extraído da apostila de Gestão Econômica de Projetos – Fundação Vanzolini, Prof. Márcio Novaes

3. Supermercados

3.1. Crescimento de vendas

Um dos segmentos de mercado com crescimentos mais significativos nos últimos dois anos foi o segmento de supermercados. Podemos ver na tabela a seguir que o crescimento do segmento foi bem superior ao crescimento da empresa:

	Crescimento em 2000	Crescimento em 2001 (até outubro)
Supermercados	54,5%	35,8%
Empresa	5,7%	3,5%

Tabela 3.1 – Crescimento do faturamento anual – Supermercados x Empresa

Apesar de significar, hoje, menos de 5% do faturamento total da empresa, este segmento de mercado é muito recente. Se as perspectivas de crescimento continuarem no mesmo ritmo dos últimos anos, ele poderá se tornar num dos grandes mercados da empresa.

3.2. Clientes atendidos

Outro dado interessante a respeito deste mercado é o número de clientes que foram atendidos nos últimos dois anos.

No ano 1999, o número de clientes atendidos foi de aproximadamente 140 lojas. Em 2000, com a conquista de alguns contrato de fornecimento com algumas grandes redes, o número de lojas atendidas saltou para 370 lojas. Atualmente o número de lojas atendidas está em torno de 450 lojas. A previsão do setor é de novas inaugurações para os próximos anos, principalmente em regiões ainda não atendidas como bairros do subúrbio da cidade de São Paulo.

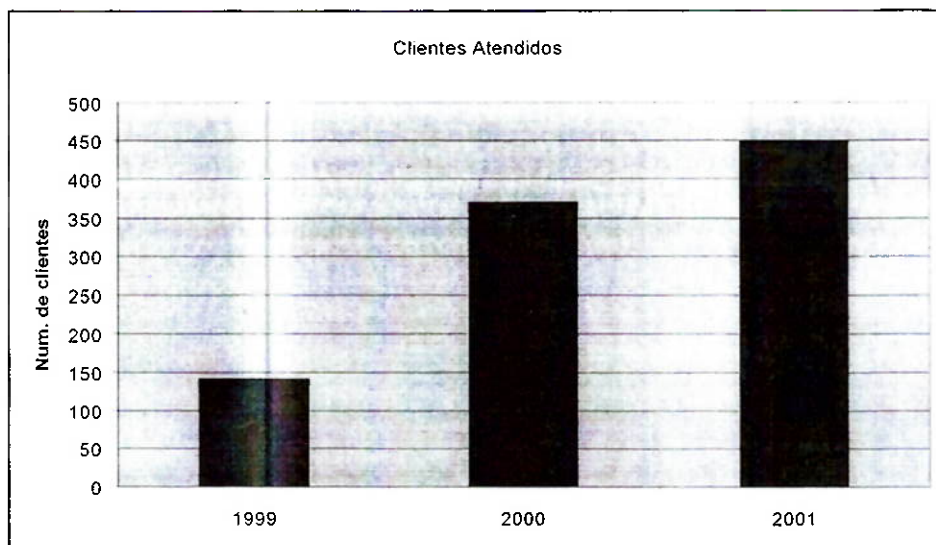


Gráfico 3.1 – Número de supermercados atendidos pela empresa

3.3. Distribuição regional

A distribuição dos clientes pelo Brasil mostra uma forte concentração de lojas na região Sudeste, cerca de 81% dos clientes atendidos estão localizados nesta região. Isto deve-se ao estabelecimento das grandes redes de supermercados principalmente na área metropolitana de São Paulo, no interior do estado de São Paulo, no estado do Rio de Janeiro, em Minas Gerais e nos estados do Sul.

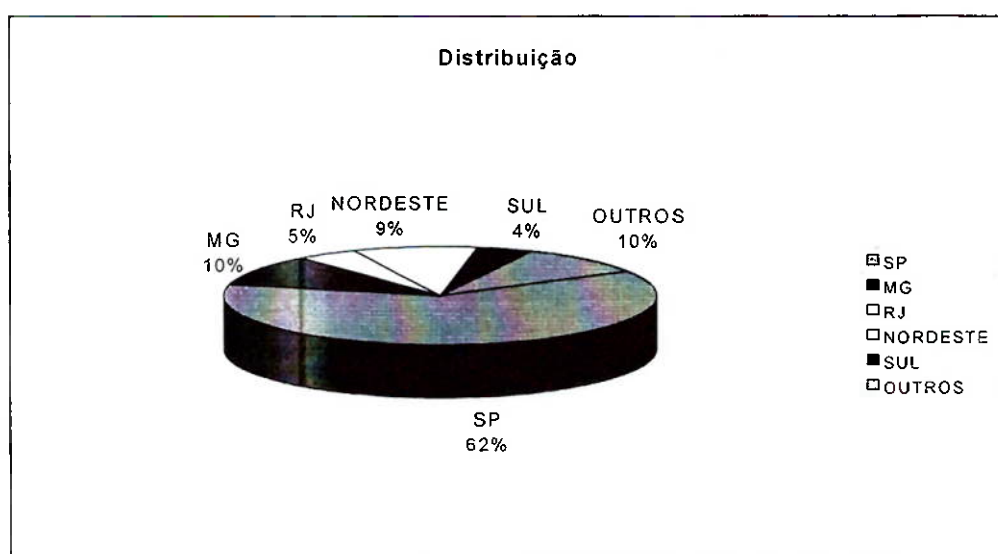


Gráfico 3.2 – Distribuição das lojas atendidas no território nacional

Para se ter uma idéia mais precisa da concentração de lojas na área metropolitana de São Paulo, quase 60% das lojas do estado de São Paulo estão situadas nesta área. Podemos concluir, sem muitos problemas, que mais de 35% dos nossos clientes neste segmento de mercado se localizam na área metropolitana de São Paulo. Esta informação vai ser muito importante para o andamento deste trabalho.

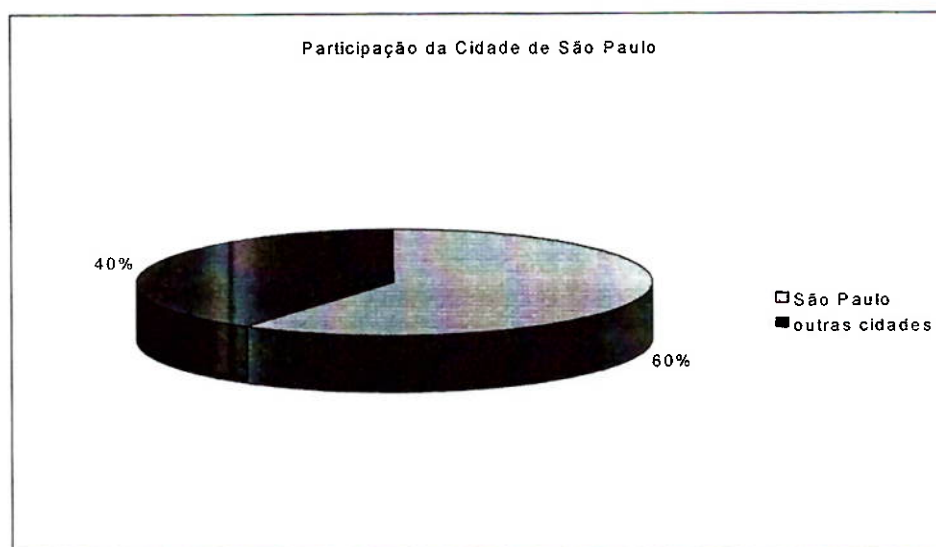


Gráfico 3.3 – Distribuição das lojas atendidas no estado de São Paulo

3.4. Identificando as necessidades do cliente

Toda empresa produz um bem ou um serviço, mas para ter sucesso ou não na sua jornada isto depende muito da percepção do cliente.

Neste capítulo, através de uma pesquisa, avaliar-se-á quais são as reais necessidades de um supermercado em relação à uma empresa de higienização.

É muito importante destacarmos que estamos tratando neste trabalho especificamente a respeito da higienização das áreas de preparo de alimentos, nas quais podemos citar:

- Área de perecíveis
- Área de frios
- Padaria
- Cozinha
- Peixaria
- Açougue

3.4.1. Questionário

Uma das ferramentas mais simples para avaliar as necessidades do cliente é a entrevista. Nesta parte do trabalho elaborou-se um questionário bastante simples para em poucas perguntas poder extrair as informações desejadas.

Para identificar quais são os principais fatores que influenciam na decisão dentro de um supermercado, foi feito o seguinte questionário aos entrevistados:

1. O que se espera de um sistema de higienização no preparo de alimentos?
(esta pergunta tem o objetivo de identificar qual a percepção do cliente a respeito do que é higienização e o que ele deseja que seja feito)
2. O que se espera de um fornecedor destes produtos?
(esta pergunta tem como objetivo identificar quais os pontos que o cliente mais valoriza num fornecedor, o que ele espera além do básico, a higienização do produto)

3. Quem é seu fornecedor?

(para destacar se é cliente nosso ou não)

4. Você sempre trabalhou com este fornecedor? Pôr que?

(tenta-se descobrir através desta pergunta os fatores que levaram ao fracasso ou ao sucesso de uma empresa fornecedora destes serviços, como as perguntas são feitas para clientes e ex-clientes, poderá até se fazer um benchmark sobre o desempenho da nossa empresa frente aos concorrentes)

5. Qual a sua maior dificuldade atualmente? Você já teve algum tipo de problema com a higienização de algum produto?

(descobrir quais são as maiores dificuldades enfrentadas atualmente neste serviço)

Montando este questionário poderemos ter uma maior clareza das expectativas do cliente.

3.4.2. As entrevistas

Para a realização das entrevistas, foram selecionadas aleatoriamente alguns supermercados, de três grandes redes, em regiões diferentes de São Paulo.

Todas as entrevistas foram feitas através de telefone. As razões principais foram: dificuldade de acesso às lojas que não são atendidas atualmente pela empresa e a possibilidade de influenciar as respostas para melhor ou pior.

Assim foram realizadas com sucesso 16 entrevistas, sendo que foram entrevistados dentro dos supermercados (cada um de uma loja diferente):

- dois gerentes de loja;
- oito nutricionistas;
- seis responsáveis das áreas de perecíveis/açougue/cozinha.

E das 16 lojas,

- 9 eram clientes da companhia;
- 7 eram ex-clientes.

3.4.3. Resultado

Apesar de se tratar de funcionários com papéis diferentes, através das entrevistas foi notado que não existiu muita divergência de opiniões e, portanto, as respostas podem ser agrupadas como um todo.

3.4.3.1. As respostas

1. Apesar de se tratar de uma pergunta simples, a reação das pessoas foram as mais diversas, umas se mostraram surpresas por se tratar de um assunto muito simples, outras gastaram um tempo a mais para dar a resposta. Agrupando as respostas da primeira pergunta obtivemos o seguinte resultado:

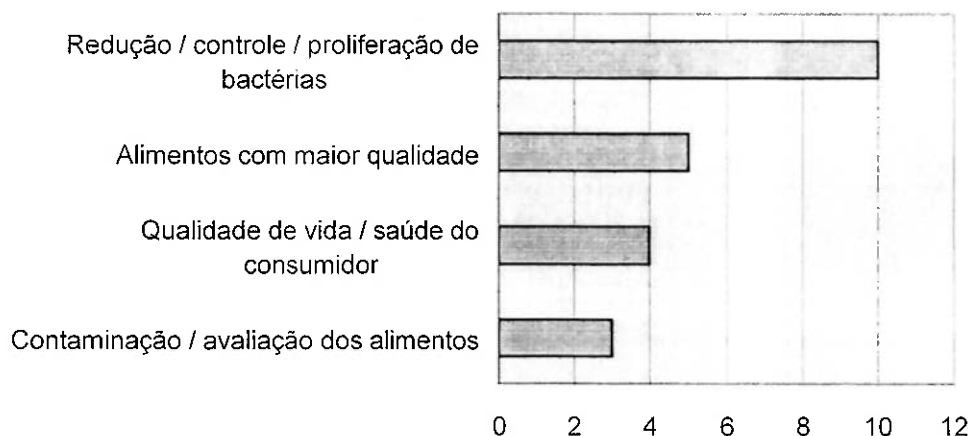


Gráfico 3.4 – Respostas da primeira pergunta

Agrupando-se em dois grandes grupos:

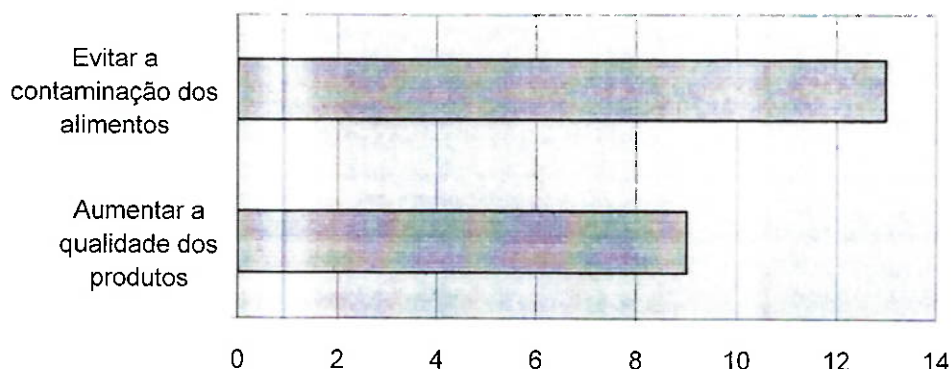


Gráfico 3.5 – Respostas da primeira pergunta

Nota-se que existe uma relação muito estreita entre qualidade do produto e evitar a contaminação dos alimentos.

2. Nesta pergunta, a maior dificuldade do entrevistador foi descobrir a real intenção das pessoas quando citaram palavras como "qualidade", "eficiência" e "eficácia". Depois de conversar de maneira mais detalhada, descobriu-se se que "qualidade" e "eficácia" para os entrevistados significavam a eliminação dos microorganismos e "eficiência" se referia ao desempenho do produto em relação ao especificado/proposto pelo fornecedor.

O resultado então foi os seguinte:

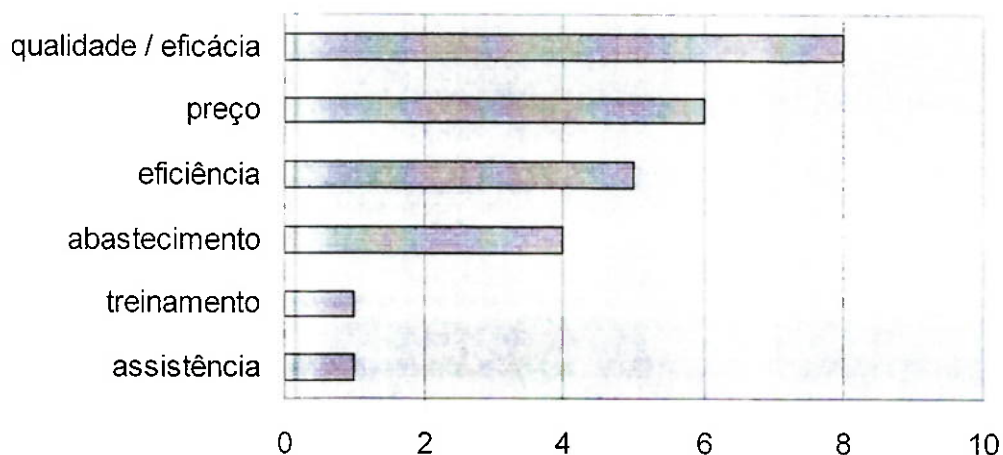


Gráfico 3.6 – Respostas da segunda pergunta

Do resultado anterior, um ponto importante que podemos perceber dos entrevistados é a grande preocupação com o desempenho e a qualidade do produto.

3. e 4. Estas perguntas talvez sejam as mais importantes para este trabalho: por que estamos ganhando da nossa concorrência em alguns clientes e por que estamos perdendo em outros?

Segue então os itens que estão mantendo os nossos clientes conosco:

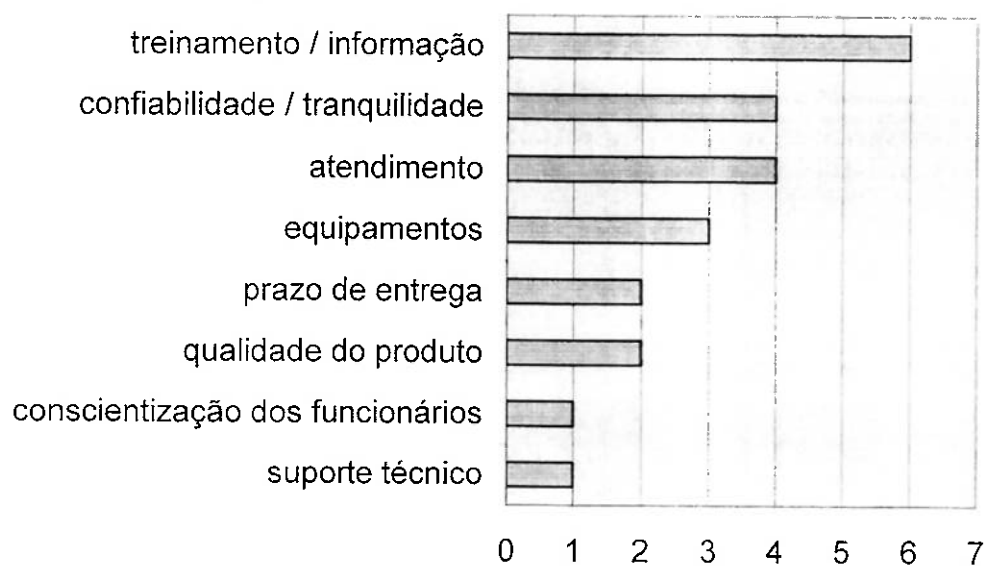


Gráfico 3.7 – Respostas da terceira/quarta pergunta (clientes da companhia)

É interessante citar aqui que muitos dos profissionais aqui entrevistados já trabalharam em outros tipos de mercado (restaurantes, por exemplo) e com outros fornecedores, eles levam consigo muito a percepção das experiências anteriores. Em casos que eles já obtiveram sucesso com os serviços anteriormente, existe um entusiasmo muito maior ao citar a companhia do que uma pessoa que até agora só trabalhou com o mesmo fornecedor.

E a seguir estão os motivos citados pela qual houve a mudança de fornecimento:

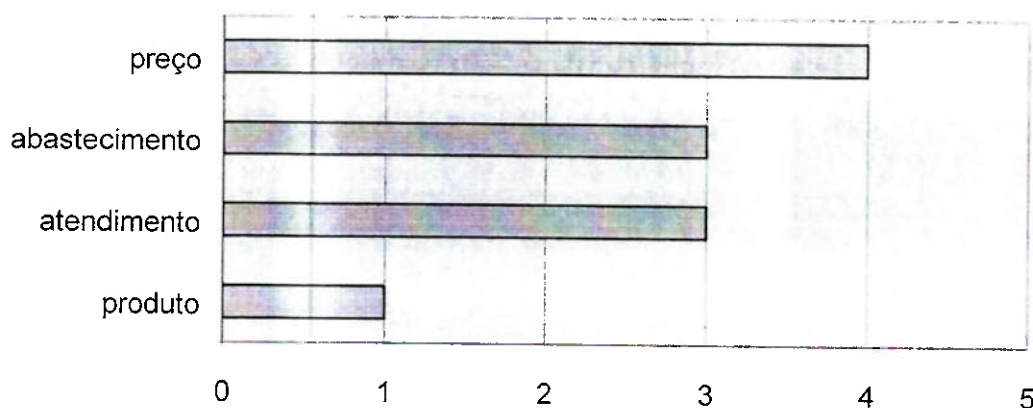


Gráfico 3.8 – Respostas da terceira/quarta pergunta (ex-clientes da companhia)

5. Esta pergunta aparentemente inocente foi uma das mais difíceis de ser feita. Um motivo muito simples, nenhuma das pessoas entrevistadas queria se expor dizendo que existe algum defeito no seu sistema de serviço. Mas algumas dificuldades no manuseio dos produtos foram colocadas:

- diluição / dosagem de produtos
- mãos ressecadas
- inconformidade / ineficiência dos produtos
- embalagens

O problema com a diluição dos produto foi colocada, uma vez que ele afeta muito o aspecto econômico e a qualidade do processo. Como uma das consequências deste problema com dosagem existe a exposição dos funcionários a uma solução com concentração acima do desejado (muitos dos funcionários não utilizam luvas, como é exigido nas normas de segurança).

Outro problema, de menor gravidez segundo a entrevistada, é o tamanho das embalagens. Ela citou isto como um incômodo no transporte e no manuseio dos produtos.

3.4.4. Necessidades identificadas

Analisando as respostas das entrevistas efetuadas, percebe-se que as preocupações se dividem em dois aspectos: produto e serviço.

O que se espera do produto é:

1. Qualidade – como já foi comentado, o cliente espera que o produto reduza os riscos de contaminação dos alimentos;
2. Eficiência – espera-se que o produto tenha um bom rendimento;
3. Preço – este ponto está muito relacionado o rendimento dos produtos; o custo por aplicação deve ser um valor que não comprometa o processo.

O que se espera do serviço é:

1. Bom atendimento – diz respeito ao relacionamento da empresa com seus clientes. A disponibilidade não somente na retirada de pedidos, mas também para descobrir as necessidades reais de cada um;
2. Treinamento do pessoal – treinar os usuários para que eles utilizem o produto de maneira adequada, para chegar no melhor aproveitamento e resultados mais confiáveis.
3. Assistência para solucionar os problemas – disponibilidade para resolver problemas que venham a acontecer, tanto com o procedimento de higienização, com os produtos ou com os equipamentos.
4. Prazo de entrega – o abastecimento seja feito de maneira a trabalhar com um estoque mínimo e ao mesmo tempo não falte produto.

3.4.5. Observações

Através do questionário, o que se esperava era descobrir quais os pontos mais valorizados pelo cliente. Como todas as perguntas foram direcionadas para identificar a percepção do cliente, então podemos ponderar as necessidades de acordo com o número de vezes em que o cliente citou cada um dos itens:

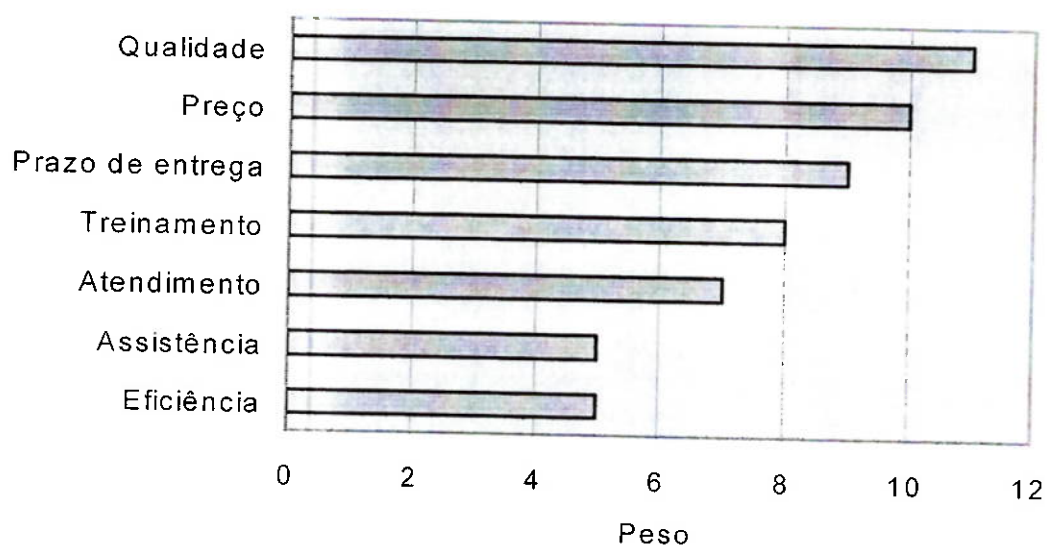


Gráfico 3.9 – Classificação das necessidades identificadas

Portanto, pelo quadro acima, podemos perceber que os fatores de satisfação mais importantes são: a qualidade, o preço e o prazo de entrega.

Outra observação importante a ser feita é a escolha dos fornecedores nos supermercados. Como já citamos acima, existem dois tipos de percepção do cliente: produto e serviço.

No momento que se questionou a respeito do quem se espera de um fornecedor (pergunta 2), as respostas foram na sua grande maioria direcionadas para os aspectos do produto; quando se questionou sobre porque a escolha de uma empresa ou de outra, os aspectos do serviço foram fortemente destacadas.

Portanto, isto nos afirma mais uma vez de que atualmente o que é vendido para o cliente não é apenas produtos químicos, mas um sistema inteiro de higienização. O químico é apenas uma parte de um pacote de serviços prestados ao cliente.

4. Análise Funcional

Numa economia de mercado, a empresa que tiver os seus objetivos bem definidos e estiver melhor estruturada para atingi-los com certeza sairá na frente. Para poder montar a cadeia de valores, antes precisamos conhecer como a empresa funciona.

A empresa está dividida em sete grandes áreas:

- área de negócios Institucionais
- área de negócios de Bebidas e Alimentos Processados
- Centro Técnico
- Área Comercial
- Recursos Humanos
- Supply-chain
- Dosadores

Comercial		
Recursos Humanos		
Centro Técnico		
Supply Chain	Áreas de negócio	Dosadores

Figura 4.1 – Estrutura Funcional da Empresa

4.1. As áreas de negócio

As duas áreas de negócios possuem estruturas de vendas e equipes de marketing direcionados especificamente para os interesses de cada um. A principal diferença entre elas são as características dos clientes atendidos. Estes clientes possuem perfis bem variados e necessidades de consumo distintos.

A área Institucional atende especificamente segmentos como hotéis, supermercados, restaurantes, limpadoras e lavanderias. Para atender estes clientes, ela gerencia as aplicações de cozinha, tratamento de pisos, produtos de cuidados pessoais e limpeza de tecidos.

Na outra área de negócio, Bebidas e Alimentos Processados, são atendidos clientes como engarrafadoras, indústria de laticínios, indústrias farmacêuticas e grandes indústrias de alimentos. A responsabilidade dela está em desenvolver aplicações ligadas a estes segmentos de mercado. Exemplos de aplicações desta área de negócio são os produtos de limpeza de esteiras e higienização de tanques.

As áreas de negócio estão divididas em vendas e marketing.

4.1.1. Vendas

A principal função da equipe de vendas é atender as necessidades do cliente. Ela está dividida em equipe de vendas e atendimento.

O primeiro passo no atendimento dos clientes é a identificação das necessidades. Identificar as necessidades do cliente significa conhecer a natureza das atividades, onde se localizam as principais dificuldades e como elas executadas. Sem conhecer as necessidades reais do cliente, não poderá se oferecer uma solução adequada.

Após identificar as necessidades, a próxima etapa é dimensionar os serviços para alcançar a melhor eficiência e maiores ganhos para suas atividades.

Esta com certeza é a área que busca diretamente os resultados da empresa. Sua presença além de garantir a venda de nossos serviços, ela também é a área pela qual a empresa se relaciona com seus clientes

4.1.2 Marketing

A função do departamento de marketing se assemelha um pouco à equipe de vendas, mas com duas diferenças fundamentais: possui uma visão mais ampla e de longo prazo.

Diferente de empresas que estão voltadas ao mercado consumidor, a trabalha com marketing voltado a atender empresas tanto de pequeno, médio ou grande porte. O escopo do seu trabalho envolve a análise de mercado, negociações comerciais e também o desenvolvimento de clientes e mercados.

4.2. Centro Técnico

O centro técnico é a área de pesquisas e desenvolvimento da empresa. Esta área está dividida de acordo com a natureza da aplicação dos produtos: tratamento de pisos, cozinha, limpeza de esteiras, etc. Ele concretiza em químicos as necessidades dos clientes percebidas pelas áreas de negócios.

Ele é fundamental para implementação da estratégia. Para a empresa permanecer na liderança de mercado, ela busca permanentemente a inovação de seus produtos e antecipar as necessidades do mercado.

4.3. Área Comercial

A área Comercial é a responsável em dar apoio e sustentar o andamento do negócio. Está dividido em três grandes departamentos: Finanças, Tecnologia de Informação e Aquisição.

É uma área de extrema importância, porque mesmo cuidando apenas de uma parte pequena do fluxo físico da produção (aquisição de material) , ela é a grande fonte de informações da empresa. Se considerarmos que, hoje, as informações também fazem parte da produção de um bem ou serviço, a área comercial tem uma responsabilidade grande pelo sucesso da empresa.

4.3.1. Finanças

Este departamento está dividido em três: contabilidade financeira, contabilidade de custos e contabilidade gerencial .

A contabilidade financeira é responsável por toda movimentação financeira dentro da empresa; a contabilidade de custos tem como principal objetivo apurar os resultados; e a contabilidade gerencial é responsável em condensar as informações gerenciais e avaliar possíveis oportunidades.

4.3.2. Tecnologia de Informação

Esta área atende toda a empresa no que diz respeito a sistemas de informações. Auxilia na consolidação de dados, na apuração e principalmente, garante a precisão e agilidade na circulação das informações dentro da empresa.

4.4. Recursos Humanos

Como o próprio nome diz, ela atua na administração dos recursos humanos da empresa. Num mercado onde as mudanças são muito freqüentes e cada vez mais abruptos, saber gerenciar bem as pessoas dentro de sua organização se tornou um grande diferencial para qualquer empresa que queira se destacar dos demais.

Suas atividades não são apenas de recrutamento e seleção de profissionais. O RH tem também o papel de desenvolver os profissionais dentro da empresa, oferecendo novos desafios, incentivando o crescimento profissional e motivando as pessoas em atingir melhores resultados.

4.5. Supply Chain

Esta área envolve toda cadeia produtiva da empresa, desde o recebimento de materiais até a distribuição dos produtos. Divide-se basicamente em planejamento, manufatura e distribuição.

O planejamento é responsável pelo cálculo de necessidades da produção levando-se em conta as ordens de pedido, os estoques de materiais, o tempo de entrega dos fornecedores e a previsão de vendas.

A manufatura faz a programação dos processos de fabricação e controle da qualidade dos produtos fabricados. A produção é feita de acordo com as ordens de pedidos.

A distribuição tem como principais atividades a contratação de fretes e garantir os prazos de entrega.

4.6. Dosadores

No departamento de Dosadores, são feitos os projetos de pesquisa, desenvolvimento e produção dos equipamentos que irão dosar os produtos no cliente. Trata-se uma pequena empresa de equipamentos localizado dentro da própria empresa.

Possui um papel de grande valor dentro da empresa. Além de garantir o uso correto dos produtos e evitar desperdícios no cliente, ele também é uma fonte de diferenciação. Ele representa uma barreira para a entrada de novos concorrentes, num mercado onde os químicos se tornam commodities muito rapidamente, e facilita a penetração em novos mercados.

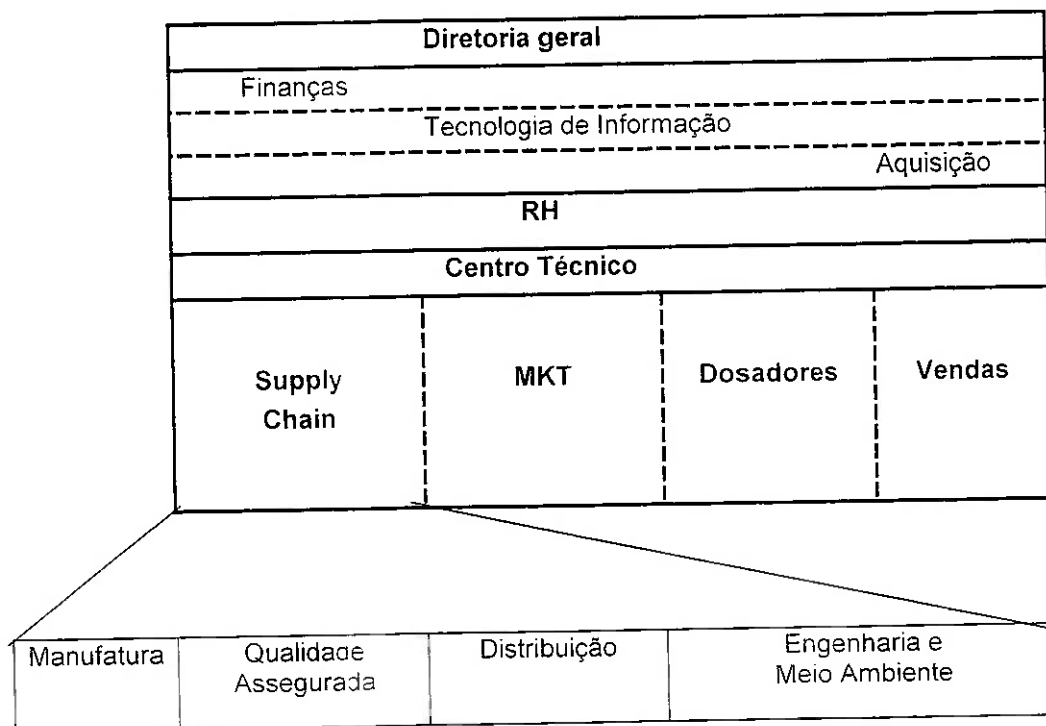


Figura 4 2 – Estrutura Funcional (detalhada) da Empresa

5. Análise dos processos

5.1. Identificação dos processos

O próximo passo para a montagem da cadeia de valores é a identificação dos processos que estão ligados com a satisfação do cliente.

O ponto de partida, para identificar quais são os processos, é conhecer quais são as saídas percebidas pelo cliente. O cliente não se interessa com o quê acontece dentro da empresa ou como as atividades são executadas, para ele apenas interessa aquilo que lhe é oferecido.

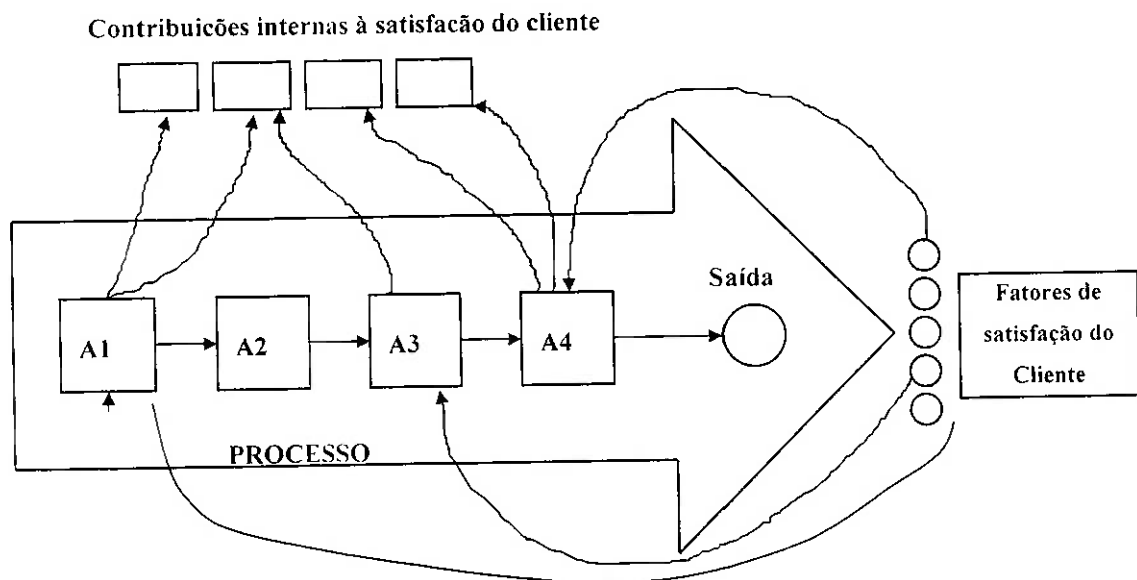


Figura 5.1 – Saída do processo *versus* fatores de satisfação do cliente⁸

As saídas podem ser identificadas a partir dos fatores de satisfação dos clientes. Os fatores identificados anteriormente foram:

- Produto: qualidade, eficiência e preço
- Serviços: bom atendimento, prazo de entrega, treinamento e assistência

No primeiro grupo de necessidades, a percepção do cliente está ligado diretamente ao produto químico. No segundo grupo, a percepção do cliente é

⁸ Extraído da apostila de Gestão Econômica de Projetos – Fundação Vanzolini. Prof. Márcio Novaes

influenciada fortemente pelo conjunto de serviços que são prestados, cuja saída são o atendimento de vendas, a assistência técnica, entrega do pedido e o treinamento. Então as saídas são:

- Produto
- Atendimento de vendas
- Entrega do pedido
- Assistência técnica
- Treinamento

A pergunta que deve ser feita neste momento é: quais são os processos ligados a estas saídas? Podemos listar os processos de acordo com as saídas já identificadas:

Saída	Processo
Produto	<ul style="list-style-type: none">➤ Projeto do produto➤ Fabricação
Atendimento de vendas	<ul style="list-style-type: none">➤ Atendimento➤ Treinamento➤ Consultoria➤ Diluição do produto
Entrega do pedido	<ul style="list-style-type: none">➤ Distribuição
Assistência técnica	<ul style="list-style-type: none">➤ Diluição do produto
Treinamento	<ul style="list-style-type: none">➤ Treinamento➤ Consultoria

Tabela 5.1 – Saídas percebidas pelo cliente e os processos relacionados

5.2. Projeto do produto

O projeto de produto tem como saída a concepção do produto. Como já foi citado, apesar de não ser um fluxo físico, o projeto de produto é importante pela quantidade de informações geradas por este processo.

Este processo confere ao produto suas características fundamentais através das suas várias atividades. Pode-se citar algumas características a concentração do produto, o princípio ativo, o procedimento de uso e condições de transporte e armazenagem.

As atividades seriam:

Análise de oportunidades – esta atividade é feita para detectar e avaliar as diversas oportunidades existentes. Podemos citar como algumas oportunidades como:

- Detecção de novos atributos (benefícios) dentro dos produtos já existentes: avaliar se dentro dos produtos existentes no portfólio existe algum atributo que está sendo pouco explorado e que tem grande potencial comercial;

- Necessidade de mercado (tendências locais): avaliar quais são as maiores tendências de mercado regional e como elas podem ser exploradas;

- Posicionamento frente a concorrência: avaliar a atuação do concorrente, buscando sempre manter a competitividade da empresa.

- Inovações internacionais: avaliar a possibilidade de implantar novos conceitos e produtos internacionais da empresa, criando uma demanda local.

Análise de mercado – pesquisar junto ao cliente e a equipe de vendas para entender as necessidades do cliente e quantificar a percepção dos atributos presentes e ainda necessários aos nossos produtos.

Contato com o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento Internacional – entrar em contato com o centro de pesquisas internacional para avaliar a existência de produtos capazes de atender as necessidades detectadas.

Adaptar os produtos para as necessidades locais – uma vez avaliado um produto capaz de atender as necessidades locais, é necessário adaptar o produto internacional. Esta atividade é fundamental pois o produto precisa possuir características compatíveis com o uso local (atributos como a concentração e o transporte e armazenagem).

Definir processos de fabricação – os processos de fabricação já são pré definidos pelo centro de pesquisas internacionais, porém, precisa-se definir as atividades de acordo com as realidades da manufatura.

Teste – após definido a concepção do produto, necessita-se de um período de testes. Estes testes são realizados em cliente pré selecionados. O acompanhamento, através de análises de resultados e análises microbiológicas, será feito para confirmar a eficiência do produto. A duração dos testes depende do produto e dos resultados alcançados.

Lançamento – esta etapa consiste em dois pontos importantes:

- Gerar confiança no produto para equipe de vendas – disponibilizar informações do produto para a equipe de vendas. Este trabalho consiste em disponibilizar os resultados obtidos durante o período de testes, detalhar as características e benefícios do novo produto e treinar a equipe na utilização do produto.

- Gerar confiança no produto para os clientes – divulgação do produto através da comprovação da qualidade e dos benefícios existentes do novo produto

Atividades	Objetivo
Análise de oportunidades	➤ Definir metas de ação
Análise de mercado	➤ Entender a necessidade e as características do cliente
Contato c/ o departamento de P&D Internacional	➤ Definir os produtos que poderão ser utilizados
Adaptar os produtos para as necessidades locais	➤ Adaptação dos produtos para a necessidade local
Definir processos de fabricação	➤ Definição dos processo de fabricação
Teste	➤ Confirmar a eficiência do produto
Lançamento	➤ Consolidação da comercialização do produto

Tabela 5.2 - Atividades do Projeto de Produto

5.3. Fabricação

Este processo é vital para a empresa, porque é responsável pela transformação dos insumos em produto e é responsável por uma grande parcela dos custos da empresa.

Se o projeto de produto é responsável pela concepção do produto, a fabricação é quem torna possível a sua comercialização. Este processo garante que o produto entregue esteja de acordo com as especificações determinadas pelo projeto.

Como principais atividades podemos citar:

Captação de pedidos – os pedidos emitidos pela equipe de vendas são captados através do atendimento de vendas e enviados pelo sistema de pedidos para a manufatura.

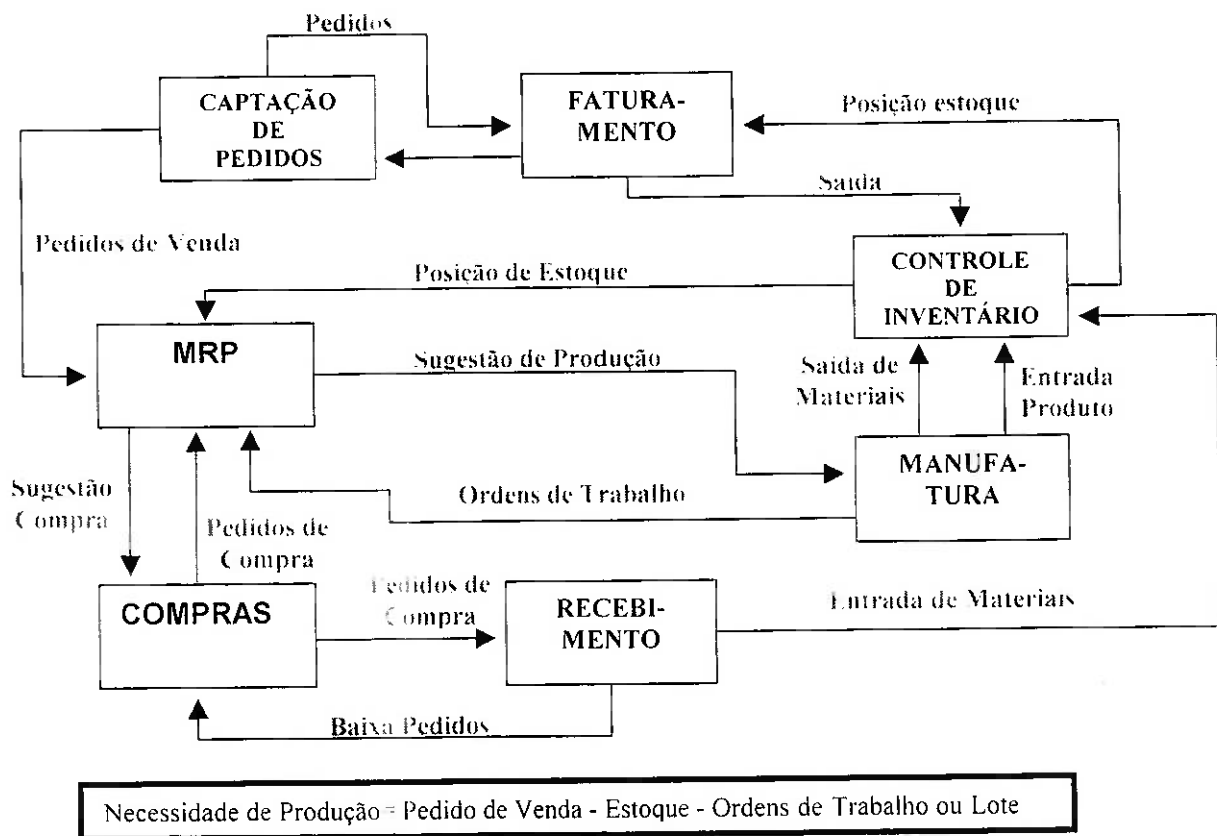


Figura 5.2 – Fluxo do processo de Fabricação (utilizada pela empresa na integração de seus funcionários)

Controle de inventário (levantamento do estoque) – a conferência do nível de estoque é feita em dois aspectos:

- Produtos acabados: determina a necessidade de se emitir uma ordem de trabalho para iniciar a produção;
- Matéria-prima: avalia a disponibilidade de matéria prima e auxilia na programação da compra.

MRP (cálculo de necessidades) – de acordo com a “expectativa de demanda” e das ordens de trabalho emitidas, é feito o cálculo de necessidades de materiais e de máquinas. É passado uma prévia para a aquisição de matéria-prima e um roteiro para a programação da manufatura;

Compras – garantir a disponibilidade de matéria prima para a produção da manufatura, levando se em conta a necessidades de materiais e a tempo de entrega, entre outros fatores;

Recebimento – receber a matéria prima adquirida e disponibilizar para o uso da manufatura;

Manufatura – é o processamento das ordens de trabalho; os insumos são colocados nos reatores para obtenção dos produtos químicos desejados.

Atividades	Objetivo
Captação do pedido	➤ Captação do pedido
Controle de inventário	➤ Nível de estoque de produtos acabados ➤ Nível de estoque de matéria prima
MRP	➤ Sugestão de Produção ➤ Sugestão de Compra
Compras	➤ Garantir disponibilidade de matéria prima para produção
Recebimento	➤ Recebimento e disponibilização da matéria prima
Manufatura	➤ Processamento das ordens de trabalho

Tabela 5.3- Atividades da Fabricação

5.4 Atendimento

O atendimento do cliente é caracterizado pelo relacionamento entre o cliente e a empresa. Praticamente, todos os contatos da empresa com o cliente são feitos através deste processo. As atividades principais são:

Visita ao cliente – sendo uma venda direta (o cliente é atendido diretamente), periodicamente o vendedor faz uma visita ao cliente;

Avaliação das necessidades – identifica, de acordo com a natureza do cliente, quais são as necessidades de higienização do cliente; são levantados as atividades principais dos clientes, os principais indicadores de desempenho do cliente e definido como deve ser o atendimento daquele cliente;

Cadastro do cliente – é feito o cadastro do cliente na empresa com as informações necessárias para formalizar o atendimento.

Cotação do cliente – esta atividade faz o dimensionamento das necessidades de químicos e equipamentos de acordo com as necessidades do cliente. É também nesta etapa que se negocia os descontos, tendo como parâmetros a necessidade de investimentos, a demanda mensal e a margem desejada pela empresa;

Solicitação de equipamentos – faz se um pedido de equipamentos para serem instalados no cliente. Esta solicitação precisa ser analisado pelos responsáveis da região e posteriormente aprovado pela empresa. Os comodatos são mandados em contratos de comodato.

Emissão de pedidos – Todos os pedidos dos clientes devem ser feitos através do vendedor. O vendedor recebe os pedidos dos clientes e emite para o atendimento de vendas. É no atendimento de vendas que é feito o faturamento dos pedidos.

Atividades	Objetivo
Visita ao cliente	➤ Entrar em contato com o cliente
Avaliação das necessidades	➤ Conhecer as necessidades do cliente e como a empresa pode atendê-lo
Cadastro do cliente	➤ Cadastrar as informações do cliente
Cotação do cliente	➤ Definir parâmetros da negociação
Solicitação de equipamentos	➤ Instalar equipamentos de dosagem
Emissão de pedidos	➤ Solicitação de produtos

Tabela 5.4 - Atividades do atendimento

5.5. Distribuição

As principais atividades da distribuição são:

Faturamento do pedido - esta atividade é formada basicamente por duas tarefas:

- Emissão da nota fiscal – a emissão da nota fiscal é um procedimento importantíssimo, tanto por motivos legais (pagamento de impostos) como por motivos de controle. Parte do resultado contábil da empresa é apurado em cima dos valores faturados na nota fiscal;
- Emissão de documentos específicos – para alguns produtos químicos é necessário colocar em anexo alguns documentos. Este documento basicamente informa para as transportadoras quais são as propriedades do material, os procedimentos de manipulação e ações que devem ser tomadas em caso de emergência.

Contratação de fretes – a distribuição física dos produtos é feita através de terceiros, a empresa não possui frota própria. É preciso planejar a contratação de fretes junto as empresas distribuidoras para poder entregar os produtos.

Controle de estoque – para distribuir os pedidos para os clientes, é necessário que os produtos solicitados se encontrem em estoque. Portanto, é necessário se manter um estoque de segurança para garantir um padrão de atendimento do cliente.

Expedição – os produtos são carregados para poderem ser entregues no cliente. Mesmo neste momento, é feito um planejamento da expedição dos pedidos, de acordo pela data de emissão dos pedidos.

Atividades	Objetivo
Faturamento do pedido	➤ Emissão da nota fiscal e de documentos relevantes
Contratação de fretes	➤ Contratar empresas transportadoras para realizar a entrega
Controle de estoque	➤ Manter um nível de estoque
Expedição	➤ Carregamento e expedição dos pedidos

Tabela 5.5 - Atividades da Distribuição

5.6. Diluição do produto

Os produtos oferecidos pela empresa são muito concentrados. É necessário um processo de diluição do produto no cliente. Este processo garante o uso da concentração correta do produto.

As principais atividades são:

Instalação dos equipamentos de dosagem – depois de aprovadas as solicitações de equipamentos, os equipamentos são enviados para os clientes e é feito a instalação. Dependendo da atividade do cliente e do tipo de equipamento, é necessário uma carga de serviço para instalá-lo.

Treinamento – é necessário ensinar ao usuário qual é o procedimento correto de uso do equipamento.

Dosagem – a diluição do produto. É necessário garantir a dosagem correta do produto em uso, pois um produto em uso excessivamente concentrado leva ao desperdício e um produto muito diluído, aumenta o risco de contaminação.

Assistência técnica / Manutenção – manter os equipamento em condições de uso corretos. É responsabilidade da empresa fazer a manutenção dos equipamentos, uma vez que eles fazem parte do ativo da empresa.

Atividades	Objetivo
Instalação dos equipamentos de dosagem	➤ Disponibilizar os equipamentos para o uso
Treinamento	➤ Ensinar ao usuário a maneira correta de se utilizar o equipamento
Dosagem	➤ Garantir a concentração certa do produto em uso
Assistência Técnica / Manutenção	➤ manter os equipamento em condições de uso corretos

Tabela 5.6 - Atividades da Diluição do produto

5.7. Consultoria

A consultoria é o processo em que a empresa disponibiliza ao cliente informações importantes sobre higienização. Estas informações são essenciais para ressaltar a importância dos procedimentos de higienização.

As atividades são:

Comunicado aos cliente – dependendo do negócio do cliente, é passado para ele quais são os principais riscos de contaminação dentro do seu estabelecimento.

Explicação das conseqüências e impactos – transmiti-se para o cliente quais são as conseqüências de uma contaminação para os consumidores. Conscientizar os clientes sobre os impactos negativos de uma contaminação.

Análise microbiológica – é feito análises microbiológicas para indicar o índice de contaminação.

Atividades	Objetivo
Comunicado aos cliente	➤ Indicar riscos de contaminação
Explicação das conseqüências e impactos	➤ Conscientização do cliente sobre os impactos negativos
Análise microbiológica	➤ Avaliar índices de contaminação

Tabela 5.7 - Atividades da Consultoria

5.8. Treinamento

Se a consultoria tem como maior preocupação a conscientização do cliente a respeito da importância da higienização, o treinamento tem como objetivo ensinar ao cliente quais os procedimentos corretos de higienizarão:

Definir possíveis riscos de contaminação – identificar dentro do cliente quais são os risco potenciais de contaminação;

Material ilustrativo – preparar material didático para treinamento;

Treinamento – ensinar ao usuário os procedimentos mais adequados para manipulação dos produtos.

Material de sinalização – disponibilizar material de sinalização, cuja presença adverte o usuário sobre o procedimento correto.

Reciclagem – através das visitas dos vendedores, está sempre reciclando os usuários, fornecendo informação, solucionando dúvidas e indicando falhas.

Atividades	Objetivo
Definir possíveis riscos de contaminação	➤ Identificar riscos em potencial
Material Ilustrativo	➤ Preparar material didático
Treinamento	➤ Ensinar os procedimentos corretos
Material de sinalização	➤ Advertência do usuário
Reciclagem	➤ Reciclar os conhecimentos do usuário

Tabela 5.8 - Atividades do Treinamento

6. Cadeia de Valores

6.1. Montagem da cadeia de valores

Após a análise funcional e a análise de processos, para montarmos a cadeia de valores, será necessário apenas cruzarmos as informações. Deste cruzamento, definimos quais são os responsáveis por cada atividade e como cada departamento contribui para a satisfação do cliente.

A cadeia de valores está mostrada na figura 6.1.

6.2. Análise da cadeia de valores

6.2.1. Critérios de compra

A análise da cadeia de valores deve ter como início os critérios de compra do cliente. As necessidades dos clientes identificados na entrevista podem ser considerados como os critérios de compra dos nossos clientes, uma vez que eles representam os principais fatores pela qual ele são influenciados na tomada de decisão. O critérios identificados foram os seguintes:

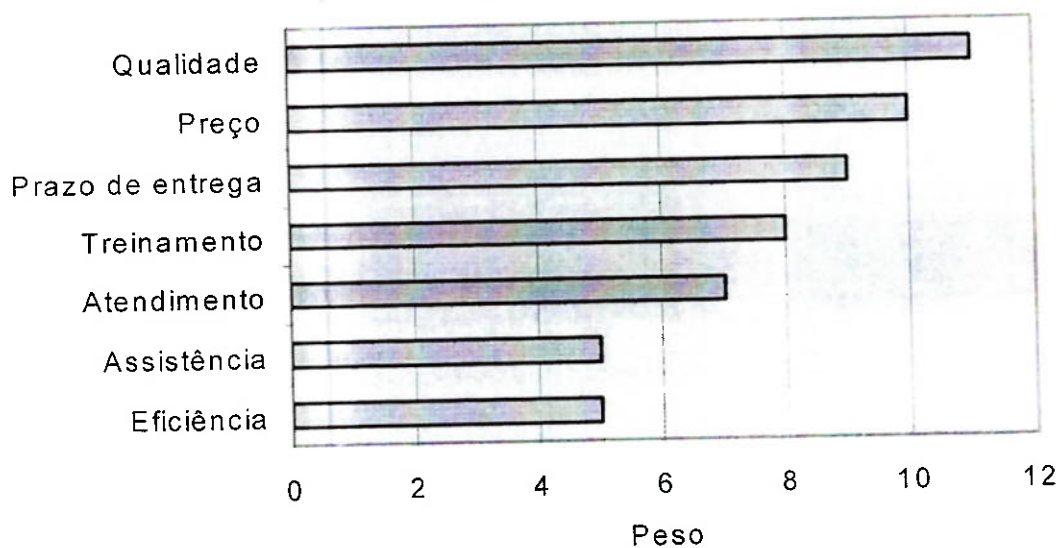


Gráfico 6.1 – Critérios de compra

Projeto do produto	Supply Chain	Marketing	Dosadores	Vendas	Centro Técnico	Finanças	Aquisição	Cliente
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análise de oportunidades ➤ Análise de mercado ➤ Contato c/ P&D intern. ➤ Lançamento 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teste 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adaptar os produtos p/ necessidades locais ➤ Definir processos de fabricação 			
Fabricação	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controle de inventário ➤ MRP ➤ Recebimento ➤ Manufatura 			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Captação de pedidos 			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compras 	
Atendimento				<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visita ao cliente ➤ Avaliação das necessidades ➤ Cotação do cliente ➤ Solicitação de equipamentos ➤ Emissão de pedidos 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cadastro do cliente 		
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contratação de fretes ➤ Controle de estoque ➤ Expedição 					<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faturamento de pedidos 		
Diluição do produto			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instalação dos equipamentos ➤ Assistência Técnica 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Treinamento 				<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dosagem
Consultoria				<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicado aos clientes ➤ Possíveis consequências 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análise Microbiológica 			
Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Material ilustrativo ➤ Treinamento ➤ Material de sinalização 			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir riscos de contaminação ➤ Reciclagem dos usuários 				

Figura 6.1 – Cadeia de Valores

Também através das entrevistas, principalmente pela pergunta 4 (*"Você sempre trabalhou com este fornecedor? Por quê?"*), descobrimos que os principais motivos pela qual o cliente trocou de fornecedor foram basicamente três dos critérios acima:

- Atendimento;
- Prazo de entrega;
- Preço.

O foco da análise será em cima destes três fatores.

6.2.2. Atendimento

O bom atendimento dos clientes é uma das metas buscadas por quase todas as empresas, sejam elas industriais ou prestadoras de serviço. Esta é uma meta de extrema importância porque está ligado com um dos fatores mais valorizados no mercado atual, o relacionamento com o cliente.

6.2.2.1. Processos

Para empresa em questão, o atendimento do cliente sempre foi prioridade. Por se tratar de uma empresa não somente industrial mas que também tem como foco a prestação de serviços, atender bem o cliente significa conquistar um parceiro. Por isso, na sua grande maioria, os clientes são atendidos diretamente e periodicamente são feitas visitas para acompanhar suas atividades.

Como foi identificado anteriormente, o atendimento não está relacionado unicamente com uma saída do processo, mas ela é influenciada em todos os momentos em que o cliente entra em contato com a empresa. Os processos identificados na cadeia de valores foram:

- Atendimento ao cliente;
- Diluição do produto;
- Treinamento;
- Consultoria.

Estes quatro processos acima influenciam diretamente na percepção do cliente sobre um bom atendimento.

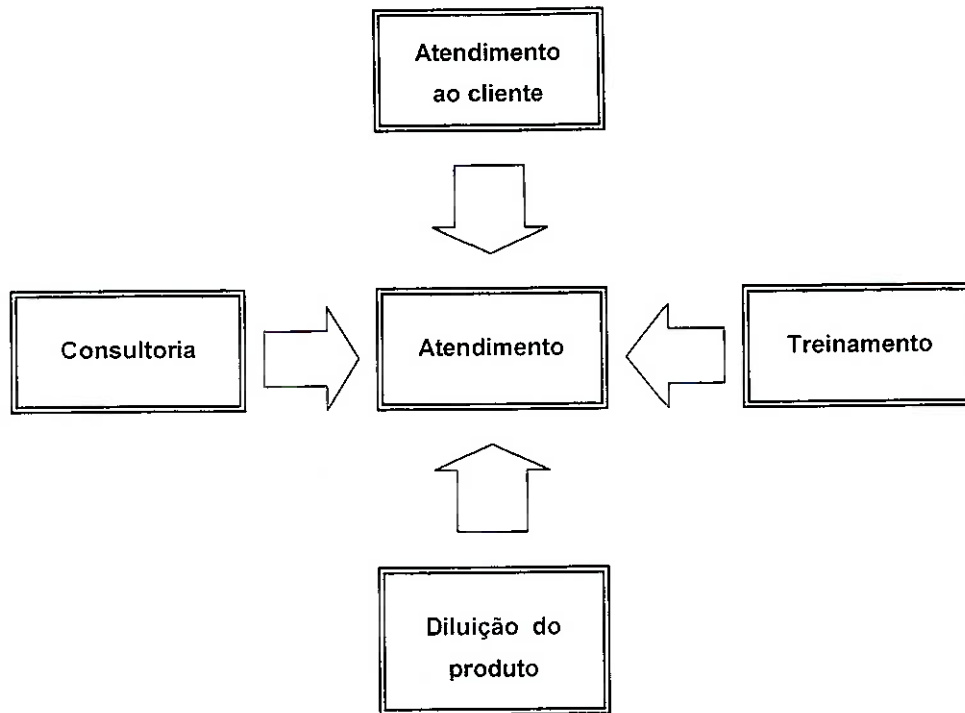


Figura 6.1 – Processos que influenciam o atendimento

6.2.2.2. Atividades

Destes processos acima, a análise que precisa ser feita neste momento é: quais são as atividades relacionadas com este critério de compra? Como estas atividades influenciam no desempenho deste critério?

Atendimento ao cliente

No processo de atendimento ao cliente, as atividades que agregam valor ao cliente e que podem ser melhoradas são a *visita ao cliente* e a *emissão de pedidos*. As avaliações das necessidades e as outras atividades também são importantes, porém, são muito difíceis de serem dimensionadas, pois levam uma carga de subjetividade; dizer que um cliente ficou satisfeito com uma avaliação ou gostou ou não de uma negociação, depende muito da percepção da pessoa.

A visita ao cliente é um parâmetro muito interessante de ser trabalhado. O número de vezes que a empresa esteve presente no cliente, indica à ele a atenção que a empresa está dedicando. Isto também depende muito da percepção do cliente,

como dito anteriormente, mas por outro lado, a presença constante facilita a comunicação entre os dois.

Outra atividade que deve ser trabalhada é a *emissão de pedidos*. Para o cliente não importa o que é feito dentro da empresa, ele apenas para ele apenas interessa que o produto esteja sempre presente. A emissão de pedido, portanto, não agrega muito valor ao cliente, é apenas um protocolo que precisa ser cumprido.

Consultoria

São poucas as atividades executadas na consultoria. Algumas oportunidades que podem ser trabalhadas são a inclusão de mais *análises microbiológicas* e um *canal de comunicação* mais eficiente. Estas duas atividades são fundamentais para sinalizar ao cliente sobre a importância do trabalho que está sendo realizado.

Treinamento

Os pontos que precisam ser melhorados neste processo para a melhoria do atendimento são a *qualidade do treinamento (materiais e procedimento)* e a *reciclagem do usuário*.

Na sua grande maioria, os funcionários que trabalham com nossos produtos possuem baixa formação acadêmica. Para ensiná-los como proceder em situações do seu cotidiano, precisa-se utilizar recursos de comunicação que possibilitem a transmissão e na fixação das informações.

Outro ponto fundamental é a *reciclagem do usuário*. Depois de um certo tempo as pessoas tem a tendência de relaxar e se acomodar. É necessário que as informações sejam sempre repetidas.

Diluição do produto

Este processo tem a importância de dispor ao cliente o produto pronto para uso. Duas atividades que precisam ser melhoradas são os próprios *equipamentos* e a *assistência técnica*. Se realmente é necessário a existência dos equipamentos dosadores, é preciso que eles sejam altamente confiáveis e não prejudiquem o processo de higienização.

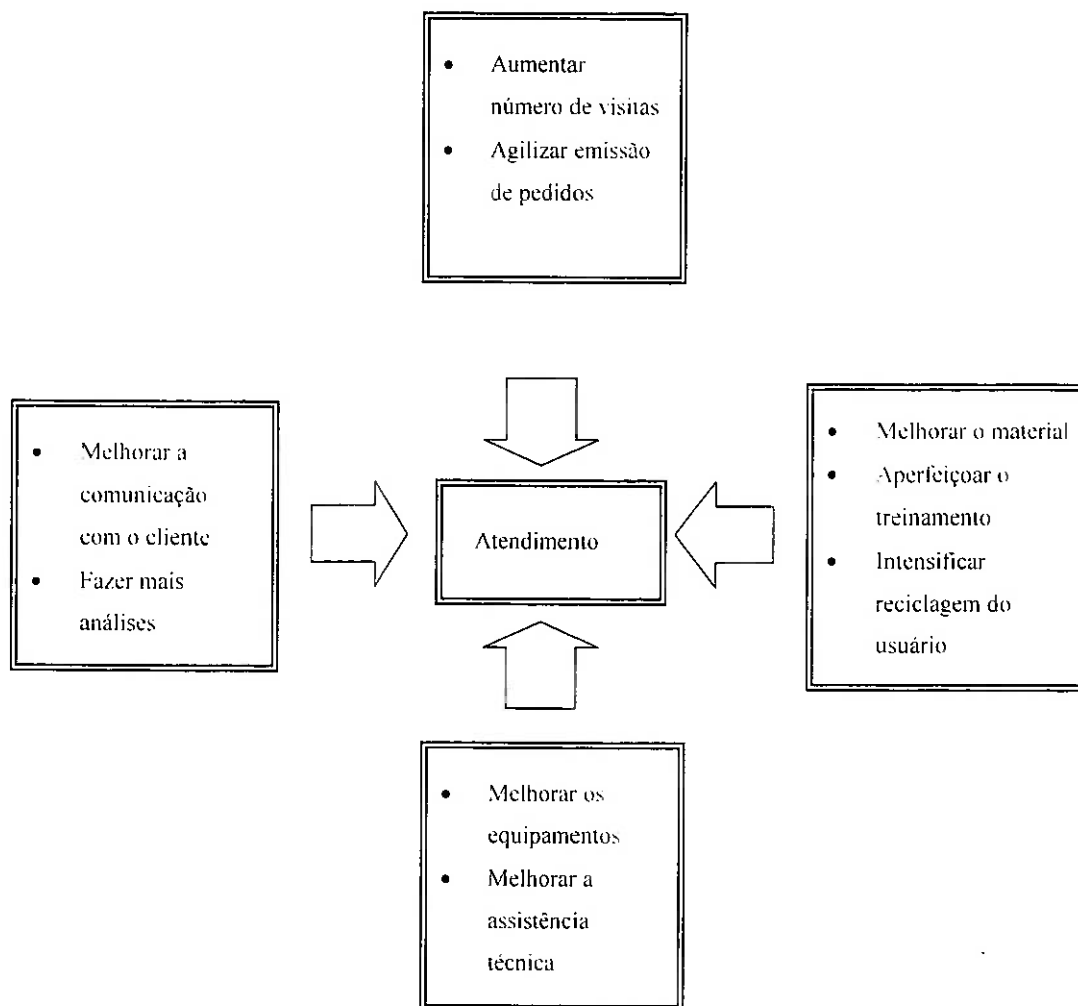


Figura 6.1 – Atividades que influenciam o atendimento

6.2.3. Prazo de entrega

A entrega do produto é algo que afeta diretamente o cliente. A falta de produto significa, para o cliente, a parada de alguma de suas atividades. Isto é altamente prejudicial para qualquer empresa. O processo que afeta diretamente o prazo de entrega dos produtos é a *Distribuição*.

As atividades da distribuição que merecem atenção especial são o de *controle de estoque*, a *expedição* e o *faturamento de pedido*.

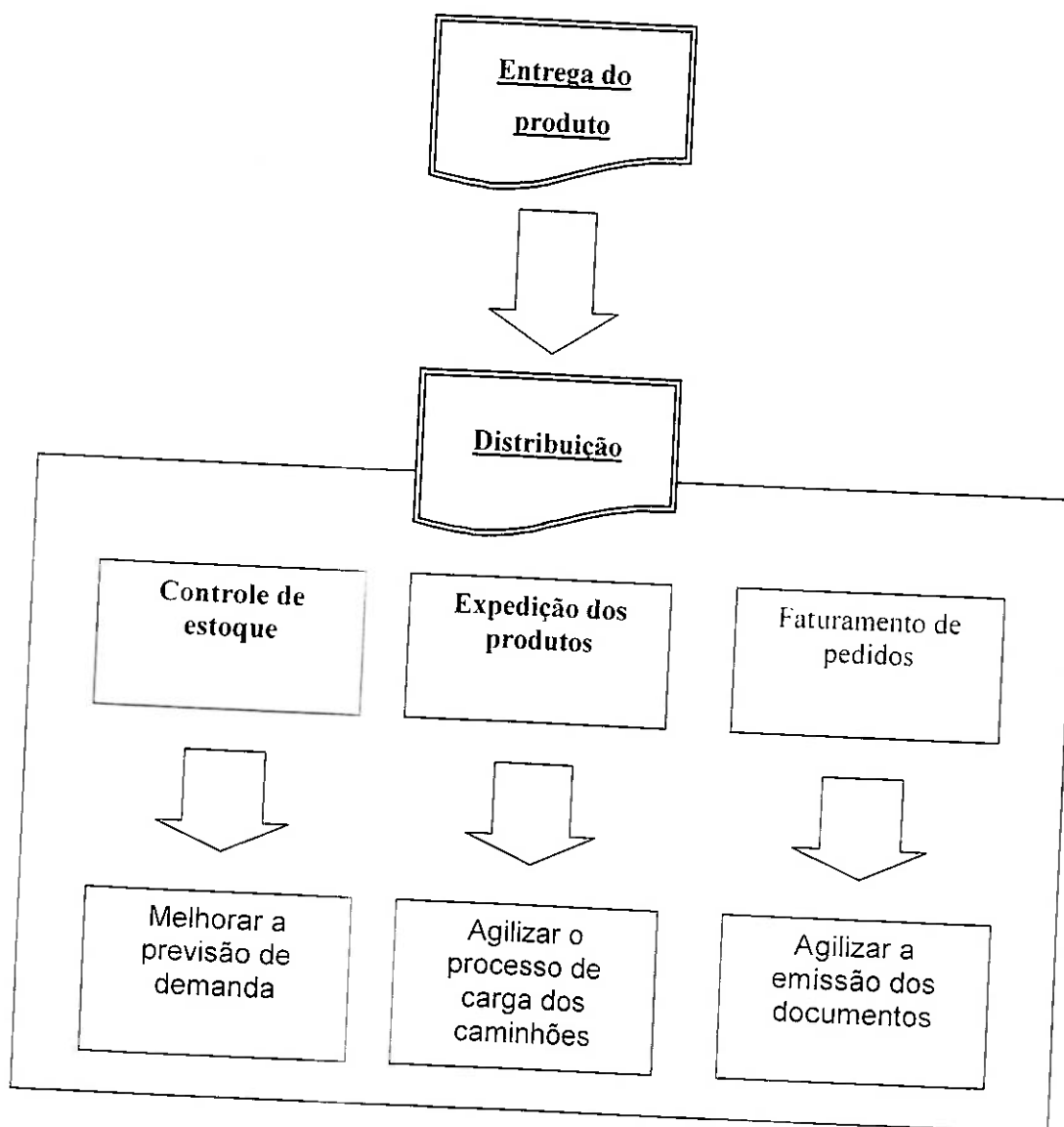


Figura 6.3 – Desdobramento dos processos que afetam a entrega do produto

O controle de estoque tem como objetivo manter um nível de estoque capaz de atender os clientes num prazo determinado. A importância deste controle afeta o prazo de entrega diretamente. Não posso entregar um produto que ainda não possuo em estoque.

A expedição do produto também é um ponto que merece atenção. Os produtos devem ser expedidos conforme as solicitações são feitas. É importante manter um controle porque os pedidos devem ser atendidos por ordem de importância (chegada, localidade, etc.) , sempre mantendo um prazo de entrega padrão.

O faturamento de pedidos é responsável pela emissão da documentação necessária para liberar um pedido fisicamente. Sem os documentos, o pedido não pode ser entregue. É fundamental que este processo seja feito da maneira mais ágil possível para não prejudicar a liberação da carga.

6.2.4. Preço

Um dos pontos centrais do trabalho diz respeito justamente ao preço cobrado. No momento em que todos os insumos, principalmente os importados, estão cada vez mais caros, como devo fazer para aumentar o lucro?

Duas alternativas são possíveis para aumentar o lucro de uma empresa:

- Reduzir os custos
- Aumentar o preço

Reduzir o custos é muito difícil , pois os insumos estão ficando mais caros. A outra saída, o aumento de preço, dificulta a negociação com o cliente. O que pode ser feito então? A saída é agregar mais valor ao produto, influenciando o cliente a pagar mais pelo meu produto.

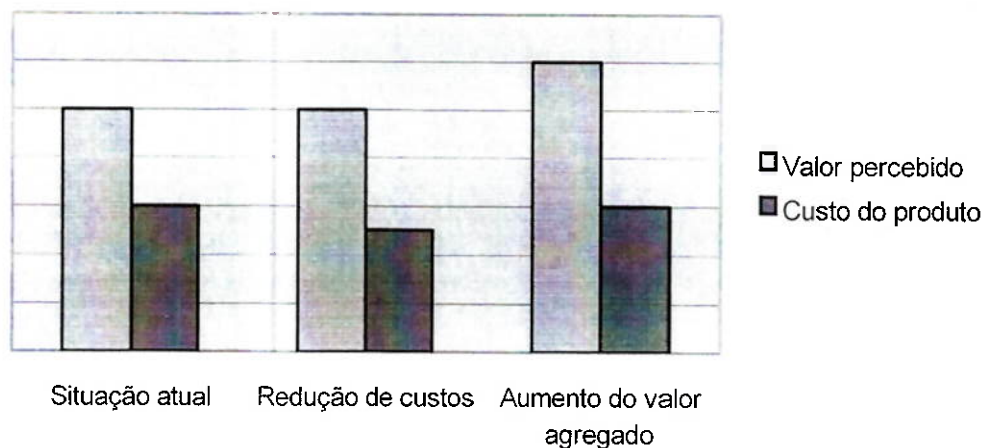


Gráfico 6.2 – valor percebido x custo do produto

A percepção do valor é fundamental. Conhecendo-se o valor gerado pela empresa, pode-se chegar a definir um preço de acordo com o que é oferecido para o cliente. Mas e se o cliente não percebe o que é feito e não aceitar pagar por ele?

A empresa deve trabalhar na *sinalização do valor*, ou seja, mostrar ao cliente o porquê ele deveria pagar a mais.

6.3. Oportunidades

Através da análise da cadeia de valores, chegamos no seguinte quadro de oportunidades:

Satisfação do cliente	Metas
Entrega do produto	<ul style="list-style-type: none">✓ Melhorar a previsão de demanda✓ Agilizar a carga dos caminhões✓ Agilizar a emissão de documentos
Atendimento	<ul style="list-style-type: none">✓ Aumentar número de visitas✓ Agilizar emissão de pedidos✓ Intensificar a reciclagem dos conhecimentos dos usuários✓ Melhorar equipamentos✓ Melhorar assistência técnica
Preço	<ul style="list-style-type: none">✓ Melhorar a sinalização do valor agregado

Trabalhando estas oportunidades podemos melhorar a competitividade da empresa.

7.1. Reestruturação da distribuição

Atualmente, não existe nenhuma diferença entre a distribuição dos produtos para o segmento de supermercados e os demais segmentos. Este é uma grande oportunidade para empresa se diferenciar dos seus concorrentes: otimizar a entrega dos produtos para seus clientes.

Alguns pontos devem ser analisados para a distribuição do segmento de supermercados:

- Contratos de fornecimento: existem contratos de fornecimentos entre as grandes redes de supermercados e eles representam praticamente a totalidade das lojas atendidas neste segmento;
- Região: a distribuição regional das lojas;
- Consumo por loja: no conjunto este segmento representa um consumo grande, porém, o consumo por loja é pequeno.

7.1.1. Distribuição atual

O processo de distribuição é um reflexo da política de produção da manufatura. A política estabelecida é de fabricação por ordem de pedido.

No momento que um pedido chega, o departamento de distribuição confere se existe os produtos no estoque e avalia se é necessário produzir os itens. Caso os produtos do estoque não forem suficientes, então é feita uma ordem de trabalho para a manufatura. Por isso, o prazo de entrega depende claramente de dois pontos: nível de estoque e tempo de fabricação da manufatura.

O estoque é definido a partir da previsão da demanda para aquele período. O grande obstáculo para todos segmentos é a falta de informação para a previsão mais precisa da demanda.

O problema da manufatura é o volume reduzido de produto por ordens de trabalho. Os pedidos vão chegando um por um e a manufatura é obrigada a produzir uma batelada inteira para atender estas demandas pontuais. Isto afeta diretamente a

programação da fábrica, pois é determinado um prazo mínimo para a entrega, impossibilitando a manufatura de acumular um número suficiente de pedidos para iniciar o processo.

Portanto, podemos concluir que a grande demora existente atualmente está na avaliação do estoque e na fabricação dos produtos. As perguntas que surgem são:

- Porque esperar o cliente fazer o pedido?
- O que pode ser feito para antecipar a necessidade do cliente?

7.1.2. Proposta

Existem dois momentos em que a empresa entra em contato com o cliente, no momento em que o vendedor realiza a visita e na entrega do produto. A entrega dos produtos é um momento importante para a empresa e precisa ser melhor explorado.

A proposta do trabalho é de dedicar uma estrutura de distribuição apenas para o segmento de supermercados. Esta estrutura atenderia toda região metropolitana de São Paulo.

Na região metropolitana de São Paulo estão concentradas 35% das lojas atendidas e 40% do consumo nacional. Este será o foco inicial devido à sua importância e também por restrições físicas, pois seria difícil manter uma estrutura de distribuição dedicada somente em atender as lojas do Mato Grosso do Sul, por exemplo. Quase a totalidade dos clientes que são atendidos nesta região, possuem contrato comercial de fornecimento.

A estrutura nova executará as seguintes atividades:

- Visitar o cliente todas as semanas para conferir o nível de estoque;
- Avaliar se houve alguma variação anormal do consumo daquela semana;
- Caso seja identificado algum problema, acionar os responsáveis;
- Avaliar qual a necessidade do cliente para a próxima semana;
- Entregar o produto

A entrega do produto será feita no mesmo momento da visita. Isto será possível, pois o profissional que realizará este serviço terá disponível em seu veículo uma quantidade pré determinada de químicos.

Como esta entrega não envolve nenhum tipo de negociação de preço, não será necessário o faturamento do pedido naquele momento, poderá ser emitido apenas uma requisição de material. Os produtos poderão ser faturados quinzenalmente ou mensalmente, no momento em que o vendedor visitar o cliente.

É necessário ressaltar que este processo é diferente de uma visita do vendedor. Em uma visita normal, além de conferir o consumo dos produtos, o vendedor confere os equipamentos, entrevista os funcionários e dá treinamento. A função deste outro profissional é de apenas acompanhar o consumo e entregar os produtos.

7.1.3. Vantagens

A diferença desta nova estrutura é o acompanhamento de perto do estoque do cliente e o monitoramento de perto do consumo do cliente. Este trabalho oferecerá insumos importantes para a determinação do consumo semanal do segmento de mercado como um todo e consequentemente a melhoria dos estoques e da fabricação dentro da empresa.

O cliente não precisará mais se programar para efetuar o pedido. Era uma atividade necessária para ele devido ao risco de desabastecimento, que agora ele não corre mais.

Outra vantagem para o cliente é o faturamento dos pedidos. O cliente poderá se programar melhor os seus gastos com o fornecedor. Com um faturamento quinzenal ou mensal, o cliente poderá efetuar apenas um único pagamento ao invés de vários menores.

Para a empresa, este contato também significa um aumento de visitas ao cliente. Com uma presença constante, vai se tornar muito mais fácil cativar e fidelizar o cliente.

7.1.4. Dimensionamento

O dimensionamento para esta nova estrutura pode ser analisada de duas maneiras:

- Recursos humanos;
- Recursos materiais.

O volume de produtos que é transportado mensalmente na região metropolitana de São Paulo no segmento de supermercados é a seguinte:

	2000 Quantidade (un)	2001 Quantidade (un)	2000 Vol (ton)	2001 Vol (ton)
Produto A	168	113	5	2
Produto B	2045	1924	41	38
Produto C	1867	2402	37	48
Produto D	698	1743	14	35
Produto E	491	1364	10	27
Produto F	62	148	1	3
Produto G	450	412	9	8
Produto H	1832	1432	37	29
Produto I	631	665	13	13
Total	8245	10201	165	204

Tabela 7.1 – Número de unidades e Volume de produtos vendidos em 2000 e 2001 no segmento de supermercados (São Paulo)

Fazendo alguns cálculos, chegamos a conclusão de que será necessário se movimentar 42 unidades (bombonas de 20l) por dia. Como o número total de clientes na região metropolitana de São Paulo é de aproximadamente 150 clientes, então ele terá que atender cerca de 28 lojas por dia ($\text{visitas diárias} = (150 \text{ lojas} \times 4 \text{ visitas}) / 22 \text{ dias}$).

Para poder atender este número de clientes será necessário no mínimo dois veículo, do tipo van, e dois profissionais. Cada veículo carregará aproximadamente 25 bombonas e o intervalo entre as visitas para este dimensionamento será de 35 minutos.

7.2. Produtos mais diluídos

Uma das alternativas para melhorar a competitividade da empresa é a fabricação de produtos mais diluídos. Com produtos mais diluídos, o cliente terá menos problemas com o desperdício (devido ao erro de dosagem) e as despesas da empresa poderão ser reduzidas com a eliminação dos equipamentos dosadores.

Para poder dimensionar se é viável ou não a substituição dos equipamentos dosadores por produto mais diluídos, deve-se atentar a alguns pontos:

- Despesas com equipamentos
- Volume de produtos vendidos atualmente
- Despesas com frete
- Viabilidade técnica

7.2.1. Despesas com equipamentos

Como os equipamentos ficam em comodato e a empresa tem o direito de retomar o equipamento após o fim do fornecimento, pode-se considerar que as despesas com equipamentos são a soma do valor de instalação/manutenção e o valor da depreciação dos equipamentos dosadores.

Para este segmento de mercado temos o seguinte quadro:

	2000	2001
Depreciação	43.275	90.443
Manutenção / Instalação	70.312	201.537
Total	113.587	291.980

Tabela 7.2 – Despesas com equipamentos

Através do quadro acima, percebe-se que existiu um salto nos valores de equipamentos entre os anos de 2000 e 2001 e que existe uma forte tendência de que os gastos com equipamentos aumentem nos próximos anos. O motivo mais lógico deste problema é a grande inclusão de novos clientes e a manutenção/substituição de equipamentos já instalados.

Porém, quando é feito uma análise do número de clientes novos que foram conquistados neste ano e às despesas com equipamentos, vemos claramente que não existe uma relação entre os dois. Enquanto houve um acréscimo de 12% no número de clientes, as despesas com equipamentos mais que dobrou.

	2000	2001	Variação
Despesas com equipamentos	113.587	291.980	157%
Total de Lojas atendidas	355	401	12%
Gasto por loja	320	728	127%

Tabela 7.3 – Despesas com equipamentos por loja

Estes valores nos indicam que cada vez mais os equipamentos estarão pesando no resultado da empresa, seja pelo aumento dos custos de importação dos componentes ou pelo aumento do custo da mão-de-obra.

7.2.2. Consumo de produtos

O segundo ponto que deve ser observado é o consumo de produtos. Este é um fator muito importante para o dimensionamento de qualquer plano de ação. Caso o consumo seja muito reduzido, não vale a pena dedicar uma estrutura para atendê-lo; se o consumo for grande demais, será necessário um investimento bem maior.

Segue abaixo a lista dos produtos mais consumidos dentro deste segmento com os respectivos volumes:

	2000 Quantidade (un)	2001 Quantidade (un)	2000 Vol (ton)	2001 Vol (ton)
Produto A	481	323	9,6	6,5
Produto B	5844	5496	116,9	109,9
Produto C	5333	6862	106,7	137,2
Produto D	1994	4979	39,9	99,6
Produto E	1403	3898	28,1	78,0
Produto F	178	423	3,6	8,5
Produto G	1286	1176	25,7	23,5
Produto H	5235	4090	104,7	81,8
Produto I	1803	1899	36,1	38,0

Tabela 7.4 – Número de unidades e Volume de produtos vendidos em 2000 e 2001, no segmento de supermercados

7.2.3. Custo do Frete

Para analisar a viabilidade de vender um produto mais diluído, é fundamental saber qual vai ser o impacto desta medida. No caso, a diluição dos produtos afetam diretamente a quantidade de produtos que vai ser transportado e o aumento do valor total dos custos com frete.

Temos as seguintes informações dos principais produtos:

	2000 (R\$)	2001 (R\$)
Produto A	2404,7	1.278,7
Produto B	15.900,6	19.904,4
Produto C	22.751,9	29.212,0
Produto D	6.346,3	15.570,9
Produto E	7.297,4	19.651,5
Produto F	1.990,2	3.122,9

Produto G	5.771,0	6.403,6
Produto H	13.464,0	13.590,7
Produto I	11.623,3	10.838,7
	87.545,3	119.573,4

Tabela 7.5 – Total gasto em frete por produto em 2000 e 2001

O cálculo do custos do frete é feito por produto; é calculado a partir do volume carregado dentro do caminhão e o volume total do produto, considerando assim também o custo pelo espaço ocioso.

7.2.4. Manufatura

Basicamente a reações que dão origem ao produto não serão modificados nem o tempo de processo. A formulação continuaria a mesma, mudando-se apenas a quantidade de água acrescentada no processo.

O grande problema da manufatura é o volume de produtos que será necessário produzir para atender a demanda destes produtos mais diluídos. Ou seja, se reduzirmos a concentração do produto vendido ao cliente para metade da concentração atual, será necessário fabricar o dobro do volume de produtos processados atualmente. Este problema está diretamente relacionado a capacidade de produção da fábrica.

Outro problema envolvido neste processo de diluição é o tempo de embalagem do produto. Quanto mais diluído for o produto, maior é o volume de espuma gerado no processo de embalagem. Portanto, com a diluição do produto existirá um aumento no tempo de embalagem do produto. Esta redução poderá variar muito de acordo com a composição de cada produto.

7.2.5. Dimensionamento

7.2.5.1 Dosagem dos produtos

Atualmente o produto comercializado para os clientes é altamente concentrado e por isso exige a presença dos equipamentos dosadores.

Hoje, para preparar uma solução para limpar uma bancada, em 1 litro de água, o equipamento adiciona 2ml do produto. Muitas vezes o usuário para “agilizar” o seu trabalho, ao invés de usar o equipamento dosador, dosa manualmente. Ou seja, para que a dosagem manual seja correta, a cada 1 litro de água o usuário só poderá colocar duas “gotas” do produto!

Para que a dosagem manual seja feita de maneira correta, é necessário de que a dosagem seja modificada. É difícil definir qual seria a dosagem ideal, mas para efeito de dimensionamento a meta de dosagem será de 1 ml de produto para 5ml de água, ou seja, para cada litro de água deve ser colocado 200ml de produto.

Espera-se com esta mudança de dosagem o desperdício do produto seja menor. Na dosagem atual, para cada 10 ml desperdiçado, perde-se praticamente 5 litros de solução. Para a dosagem proposta, para 10 ml de produto desperdiçado apenas de perde 60 ml de solução. Uma redução de risco de desperdício bastante considerável.

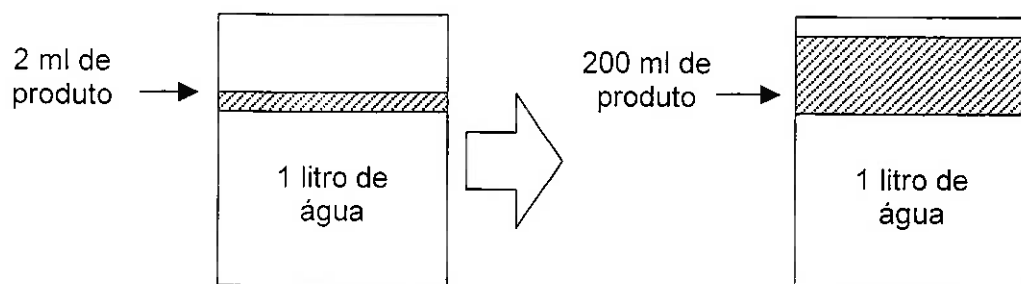


Figura 7.1 - Proposta de mudança na preparação da solução para uso

A dosagem proposta também foi escolhida para facilitar a dosagem manual; fica muito mais simples fixar na memória de que para cada “copo” de produto, preciso colocar cinco “copos” de água.

7.2.5.2. Frete

Se a viabilidade do projeto dependesse apenas do custo com o frete, podemos fazer a seguinte análise

- Gastos com equipamentos: R\$ 291.980
- Custos com frete: R\$ 119.570

Com o ganho no gastos de equipamentos e considerando que os custos extras deste projeto sejam direcionados em sua totalidade para o frete, podemos concluir que o produto poderá ter sua concentração reduzida em até duas vezes (gastos com equipamentos / custos com frete = 2).

Para obter a solução para uso, a dosagem atual do produto que é de 2ml de produto para 1 litro de água, passaria de 4 ml de produto para 1 litro de água. A dosagem adquirida está longe da meta estabelecida.

Então, para atingir a meta de dosagem estabelecida, será necessário um gastar mais com o frete. Este gasto adicional estaria em torno de 11 milhões de reais! Isto inviabilizaria a proposta financeiramente.

7.2.5.3. Fluxo de materiais

O fluxo de materiais aumenta inversamente proporcional a redução da concentração dos produtos.

Com o consumo já citado acima, movimentaríamos por ano:

	2000(un)	2001(un)
Produto A	481	323
Produto B	5.844	5.496
Produto C	5.333	6.862
Produto D	1.994	4.979
Produto E	1.403	3.898
Produto F	178	423
Produto G	1.286	1.176
Produto H	5.235	4.090
Produto I	1.803	1.899
	23.559	29.148

Tabela 7.6 – Número de bombonas transportadas no segmento de supermercados em 2000 e 2001

Para um caminhão de 6 toneladas, cabem aproximadamente 200 bombonas, temos um fluxo de $29148 / 200 = 145$ caminhões

Então para uma redução de concentração de 50%, teremos um movimento de 290 caminhões e para uma redução de 80% a concentração, teremos o movimento de 725 caminhões, cerca de 2 caminhões por dia! (passaria de 1 a cada 2,5 dias para dois a cada dia!).

Esta movimentação tornaria inviável a operação, uma vez que a empresa está capacitada a carregar dois caminhões simultaneamente e cada carregamento demora me torno de 30 min, apenas a operação de supermercados estaria tomando 6% da capacidade da empresa. sendo que ela representa apenas 2,70% das vendas dentro da companhia.

7.3. Selo de qualidade

Um dos grandes problemas percebidos pela equipe de vendas no relacionamento com o cliente é que a higienização dos produtos é considerada uma “atividade de apoio”. A percepção do comprador é de que os serviços comprados não agregam valor diretamente ao produto vendido nas prateleiras.

O ponto central do projeto deve ser mostrar ao supermercado que seu produto pode obter um diferencial em relação aos seus concorrentes, adotando-se um sistema de higienização melhor.

A proposta é de criar um selo de qualidade da empresa. Este selo sinalizaria para o consumidor final de que aquele produto que ele está adquirindo foi devidamente higienizado e que os riscos à saúde foram reduzidos a níveis aceitáveis.

Os próprios supermercados já adotam medidas semelhantes. Um exemplo é a carne comercializada nos supermercados. Em muitos locais existe um selo que atesta a origem da carne comercializada, oferecendo maior segurança ao comprador na compra daquele produto e diferenciando o seu produto dos açougues “de esquina”.

7.3.1. Resultados esperados

Com a implantação do selo de garantia, espera-se que aconteçam duas coisas:

- Aumento do valor percebido pelo consumidor final;
- Aumento da vantagem do cliente em relação aos concorrentes.

O aumento da vantagem competitiva do nosso cliente significa no aumento da percepção do valor dos nossos serviços.

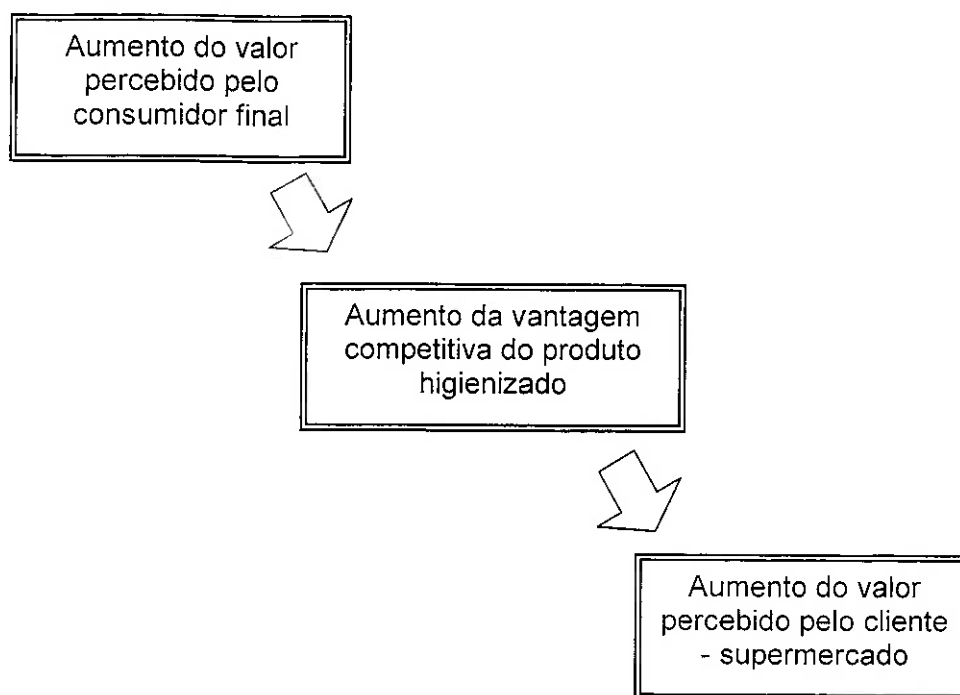


Figura 7.2 – Proposta de melhoria da sinalização do valor da produzido

Além deste aumento do valor percebido, um resultado muito importante que se espera atingir é o maior comprometimento do cliente em trabalhar com os nossos serviços. Aproveitando-se que somos atualmente os maiores fornecedores deste mercado, devemos sair na frente da concorrência e fixar na cabeça do consumidor a marca da empresa. Este passo dificultaria, com certeza, os concorrentes de nos imitar e de entrar neste mercado.

7.3.2. Problemas encontrados

Os riscos desta nova proposta de trabalho são:

- A dependência dos supermercados – a resistência dos supermercados em se submeter a venda de seus produtos a necessidade de um único fornecedor;
- Falha de operação – a empresa estará se expondo diretamente ao consumidor final. No caso de uma falha operacional no procedimento de higienização e ocasionar algum incidente, a empresa será responsabilizado diretamente;
- Avaliação dos resultados – é extremamente difícil avaliar os resultados deste trabalho, pois, é de uma carga subjetiva altíssima;

- Tempo necessário – para avaliação dos resultados atingidos, necessitará de um tempo de implantação muito longa.

Para minimizar os problemas acima, algumas alternativas podem ser adotadas:

- Intensificação do trabalho do acompanhamento (sugerida também na proposta anterior)
- “*Blind test*” (“teste no escuro”)– uma alternativa é colocar o mesmo produto em embalagens diferentes para avaliar a escolha do cliente. Avaliar se o cliente é influenciado pela presença do selo de qualidade.

Realmente, todos os pontos acima precisam ser analisados cuidadosamente antes de tomarmos a decisão de lançar esta proposta de trabalho.

8. Conclusão

A visão matricial da cadeia de valores mostrou-se uma ferramenta muito útil para avaliar as oportunidades de melhoria dentro da empresa. Através desta ferramenta, conseguiu-se uma visão muito clara de como as atividades realizadas estão afetando o resultado da companhia.

Apesar dos valores criados dentro da empresa envolverem um certo grau de subjetividade, tornam-se simples quando os fatores de satisfação do cliente são sistematizados e avaliados não somente pelas saídas finais dos processos, mas também pelas várias saídas intermediárias.

Analisando estas várias oportunidades identificadas que foi proposto algumas alternativas para aumentar a vantagem competitiva da empresa. Podemos, então, responder com mais objetividade as duas perguntas realizadas:

✓ *Por que o cliente pagaria para obter os nossos serviços?*

O cliente pagaria por nossos serviços porque a empresa trás para nossos clientes um serviço necessário e que lhe trás vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Este foi o objetivo da proposta do selo de garantia e de toda a análise que foi feito, trazer mais valor agregado aos produtos dos nossos clientes.

✓ *Por que o cliente compraria de nós e não dos nossos concorrentes?*

Porque, além de trazer mais valor agregado aos seus produtos, nossa empresa não visa apenas comercializar nossos serviços, mas sim encontrar um parceiro. Através dos nossos serviços, seja pelo melhor atendimento ou pela distribuição diferenciada, buscamos nos aproximar dos nossos clientes e conhecer as suas reais necessidades.

8.1. Treinamento e integração dos funcionários

Apesar das respostas acima parecerem com uma propaganda, a definição de metas claras de abordagem do cliente foi um dos grandes resultados deste trabalho.

Depois de mostrar este trabalho aos gerentes da área, contabilidade gerencial, a primeira reação foi a adoção deste trabalho para a integração dos funcionários. Esta visão sistêmica de como as atividades executadas por cada um pode influenciar na decisão final do cliente, é uma ferramenta motivacional muito forte. Compreender qual o seu papel dentro da empresa e como as atividades executadas valorizam o produto vendido, criam uma forte identificação e comprometimento da equipe com os resultados.

8.2. Fusão da empresa

No último mês, foi anunciado a proposta de compra da empresa por um de seus maiores concorrentes. Esta notícia apenas reforçou a importância deste trabalho.

Com a cadeia de valores da empresa bem definida e com a análise da cadeia de valores da outra empresa, podemos avaliar onde estão as diferenças e quais são os pontos em comum. Esta análise poderá levar as duas empresas a alcançar sua nova identidade e definir a sua estratégia para conquistar o mercado.

Para o segmento de supermercado, esta fusão representa um forte impacto para os clientes. A união dos dois maiores fornecedores destes segmento pode significar num grande avanço no relacionamento entre a nova empresa e os clientes, pois os dois vão compartilhar informações importantes do mercado.

Bibliografia

NOVAES, Márcio. *Gestão Econômica de Projetos*. Fundação Vanzolini, São Paulo, 2001.

DAVENPORT, T. *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

FITZSIMMONS, James A. *Administração de Serviços: Operações, Estratégias e Tecnologia de Informações*. Porto Alegre, Bookman, 2000.

LORINO, Phillipe. *Le controle de Gestion Stratégique*, 1991

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1989.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1985.

SLACK, Nigel. Et. Al. *Administração da Produção*. São Paulo, Atlas, 1996.