Orçado x Realizado: Como Aumentar o Índice de Orçamentos Aprovados em uma Empresa de Transformação de Metais

REVISTA ELETRÔNICA MULTIDISCIPLINAR
UNIFACEAR

Cristian Alexander Ferreira Pedroso[1]; Diogo Henrique Silva[1], Juliano Bueno da Silva[1], Ana Crhistina Vanali [1]
[1] Faculdade da Indústria – Campus São José dos Pinhais

RESUMO
O presente texto é resultado de uma pesquisa de campo realizada em uma empresa de transformação de metais localizada no Paraná. O objetivo geral do artigo é propor uma solução para aumentar o número de orçamentos aprovados da empresa e os objetivos específicos são levantar as causas da baixa aprovação dos orçamentos da empresa, buscar alternativas de solução para aumentar a aprovação dos orçamentos e propor um plano de ação para o aumento da aprovação dos orçamentos. A metodologia adotada para a identificação das causas foi a observação participativa e não participativa, o Brainstorming, a pesquisa documental, a pesquisa de internet, a pesquisa bibliográfica, a entrevista informal, o diagrama de causa e efeito e a matriz GUT. Para o levantamento de soluções foi utilizado o Benchmarking e para o plano de ação o 5W2H descritivo. Os principais conceitos teóricos utilizados foram da área da logística, sendo eles movimentação e manuseio, negociação, produtividade, departamento de vendas, carteira de clientes, descrição de cargos e plano de manutenção preventiva para empilhadeiras. Pretende-se com o plano de ação proposto conquistar novos clientes e garantir a entrega dos pedidos conforme as solicitações dos mesmos.

Palavras chave: Logística. Carteira de clientes. Orçamentos.

ABSTRACT
This text is the result of a field research carried out in a metal processing company located in Paraná. The general objective of the article is to propose a solution to increase the company's customer base and the specific objectives are to raise the causes of low customer retention in the company, to search for solution alternatives to increase the customer base and to propose an action plan to the increase in the customer base. The methodology adopted to identify the causes was participatory and non-participatory observation, Brainstorming, documentary research, internet research, bibliographic research, informal interviewing, the cause and effect diagram and the GUT matrix. Benchmarking was used to survey solutions and the 5W2H action plan and schedule. The main theoretical concepts used were in the area of logistics, such as handling and handling, negotiation, productivity, sales department, customer portfolio, job description and preventive maintenance plan for forklifts. The proposed action plan is intended to win new customers and ensure the delivery of orders according to their requests.

Key Words: Logistics. Customer portfolio. Profitability.

1. INTRODUÇÃO

O cenário industrial apresenta um ambiente cada vez mais inovador e competitivo, portanto manter os clientes e conquistar novos é de extrema importância para que a empresa seja suficientemente lucrativa. Também é importante se ter um processo

produtivo enxuto para ser competitivo no mercado. O tema central deste trabalho é o baixo índice de retenção de clientes em uma empresa do ramo de transformação de metais localizada no Paraná. O estudo foi fundamentado em conceitos referentes à indústria, centrados na área da logística que para Morais (2015) é o processo de planejar, implementar e controlar procedimentos para o transporte e estocagem eficientes e eficazes de bens, incluindo serviços e informações relativas, do ponto de origem ao ponto de consumo com o propósito de atender as necessidades do cliente.

Segundo Campos (2013) para que a logística atue da melhor forma, é fundamental que o fluxo de informações aconteça livremente no que diz respeito às necessidades de materiais, prazos de entrega, quantidades, lançamentos de novos produtos, aplicações de mercados e capacidades entre outros. Tendo por base essas definições e mais as informações coletadas durante a pesquisa de campo, através de entrevista não estruturada e da observação participativa e não participativa o presente trabalho tem como objetivo central propor uma solução para o aumento dos orçamentos aprovados através da implantação de um novo procedimento logístico.

A empresa analisada tem mais de 20 anos de atuação no mercado de serviços metalúrgicos e transformação do aço de maneira geral. Segundo Reomar Slavieiro (2018, on line) presidente do sindicato das indústrias metalúrgicas da região de Caxias do Sul, o ramo da metalurgia está em alta no mercado, pois “a atividade metalomecânica no ano de 2019 deve um incremento de 22% de janeiro a outubro em relação ao mesmo período do ano passado”, e esse contexto abre uma grande oportunidade para o crescimento da empresa estudada por estar atuando em um mercado em crescimento.

Para o desenvolvimento desse trabalho definiu-se um objetivo geral que é propor um plano de ação para aumentar a quantidade de orçamentos aprovados da empresa; e três específicos que são levantar as causas do baixo índice de orçamentos aprovados da empresa; buscar alternativas de solução para aumentar os orçamentos aprovados e propor um plano de ação para o aumento do índice dos orçamentos aprovados da empresa.

O levantamento dos dados aqui analisados, foram obtidos através de uma visita acadêmica na empresa realizada em setembro de 2019 onde foram apresentados todos os setores, bem como os equipamentos utilizados no processo de corte, dobra e solda de chapas de aço. Iniciou-se a visita na área em que é realizado o recebimento e expedição de materiais, sendo possível constatar a dificuldade na organização do setor. O material recebido (chapas de aço), fica misturado com os produtos acabados e com as sucatas (resquício do processo), dificultando a identificação de cada item, não sabendo de imediato o que deve ser entregue ao cliente e o que deveria ser descartado. Isso

evidencia a falta de um fluxo de processos definido no setor, não sendo possível saber para onde cada peça deveria ser encaminhada: produção, estoque, descarte ou expedição. Os equipamentos utilizados para fabricação de peças são de grande importância para a empresa, e houve investimentos significativos em relação a qualidade dos mesmos, servindo para atender o cliente com precisão e agilidade. São máquinas de última geração que permitem um ganho em produtividade, minimizando o tempo de entrega de peças ao cliente.

O processo de fabricação é iniciado pelo setor de orçamentos, que tem o primeiro contato do cliente realizando o custo estimado do serviço solicitado. Uma vez aprovado o orçamento pelo cliente, o pedido segue para o setor de projetos que realiza a conferência dos desenhos, dos arquivos de corte e alimenta o sistema com a ordem de compra, cadastrando o material que será utilizado e qual o processo que a peça seguirá na produção. Após a ordem de compra ser lançada no sistema, o setor de programação e controle da produção (PCP) gera uma ordem de produção para cada item da ordem de compra e realiza a programação da máquina de corte a laser. O operador do corte recebe as ordens de produção e com os arquivos programados pelo PCP realiza a operação na máquina. Na sequência as peças cortadas são retiradas da máquina pelo próprio operador e colocadas em um pallet para seguir ao setor de dobra ou solda, conforme cada projeto. As peças finalizadas ficam no próprio setor até a chegada do cliente. Constatou-se aqui uma dificuldade ao expedir o material pelo fato de não se saber exatamente onde estão as peças, se elas foram finalizadas ou não, se foram apontadas no sistema ou não. Outra dificuldade constatada é que uma vez que a peça realmente está finalizada, as notas fiscais geralmente não estão prontas para realizar o envio do material, gerando atraso na entrega ao cliente. Fica evidente a falta de comunicação e de um procedimento logístico que faça o mapeamento do percurso da matéria-prima que entrou até a expedição da peça encomendada pelo cliente.

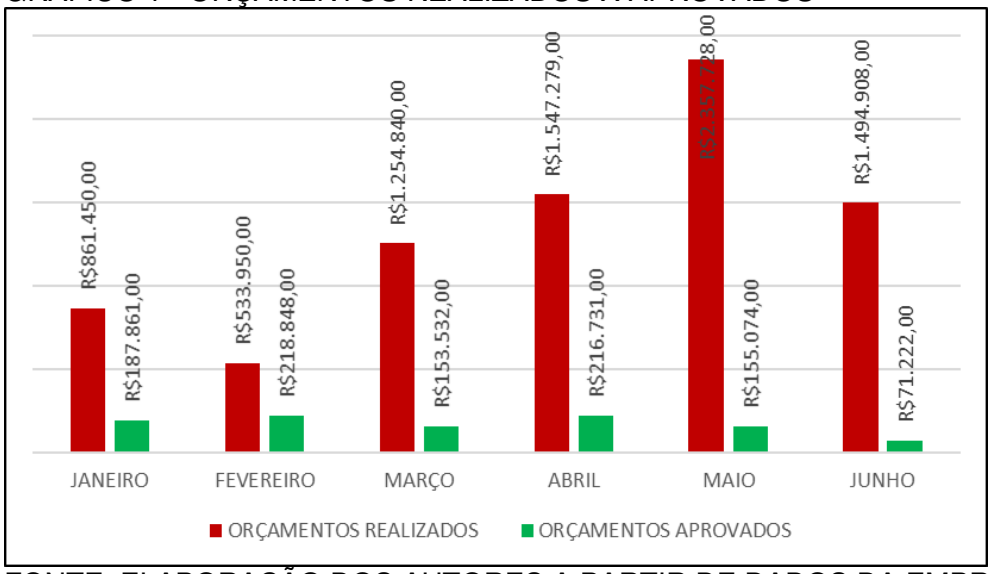
A empresa possui uma máquina de corte laser Bystronic, modelo Bysprint 4020 Fiber e outra máquina de corte modelo Hans laser G3015-A, que no momento não está sendo utilizada por falta de demanda. Já para o trabalho de dobra ela possui quatro dobradeiras comando numérico computadorizado (CNC) com capacidades para 80, 160 e 400 toneladas e dimensões das peças que podem chegar a 2, 3 e 4 metros respectivamente, as mesmas também estão com ociosidade por falta de demanda de produção. Essa ociosidade também acontece com os equipamentos de solda, sendo que a empresa possui um braço robótico capaz de realizar soldas automáticas em grande escala, máquinas de solda MIG-MAG e TIG (Metal Inert Gas, Metal Active Gas e

Tungsten Inert Gas). O operador responsável por estes equipamentos acaba sendo direcionado para outras atividades por estar sem demanda de produção no momento.

Através da entrevista informal foi relatado que uma das dificuldades da empresa atualmente está relacionada com a demanda baixa de produção. Foi destacada a falta de uma equipe direcionada para o setor comercial, o que faz com que a organização deixe de faturar com a produção de peças seriadas por não ter um objetivo voltado para a conquista de novos clientes. Outro item apontado, que faz com que a produção no momento esteja reduzida, é a exigência da certificação ISO 9001 por parte de alguns clientes. A empresa já buscou assistência com consultorias especializadas na certificação, mas na prática não consegue aplicar o que lhe é sugerido, visto também não haver uma equipe bem capacitada voltada ao processo de qualidade. Atualmente a equipe da empresa é composta por 13 colaboradores, que são responsáveis por realizar as vendas, programar a produção e efetivamente produzir as peças, cada um realizando várias funções e acarretando sobrecarga aos mesmos

De tudo o que se relatou e se observou durante a visita acadêmica, foram os dados fornecidos do atual setor de vendas que mais se destacou, uma vez que a ociosidade de alguns equipamentos indica a possibilidade da empresa em aumentar a sua produtividade. Analisando-se os dados disponibilizados, referentes aos meses de janeiro a junho de 2019, a empresa orçou um total de pedidos que se realizados chegariam a aproximadamente R$ 8 Milhões, porém teve aprovado uma quantidade de pedidos que ficou no valor de R$ 1.003.268,00, conforme demonstra o Gráfico 1. Nesse gráfico tem-se o total dos valores que foram orçados para cada mês, conforme as solicitações enviadas pelos clientes e o serviço que foi realmente realizado pela empresa.

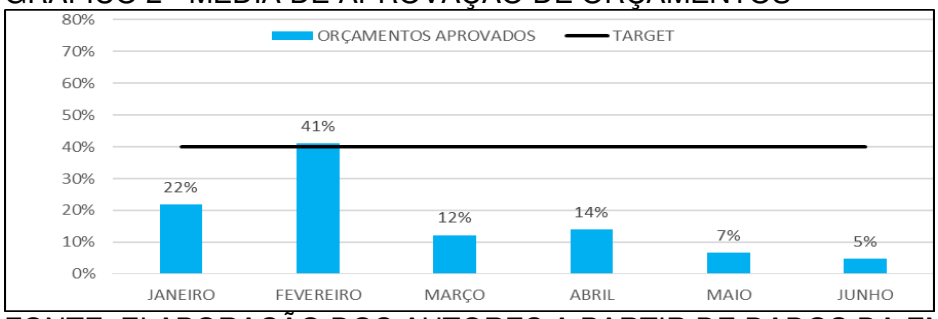
GRÁFICO 1 - ORÇAMENTOS REALIZADOS X APROVADOS



FONTE: ELABORAÇÃO DOS AUTORES A PARTIR DE DADOS DA EMPRESA (2019)

Conforme dados levantados referentes aos orçamentos solicitados pelos clientes, observou-se uma média de 17% de aprovação em relação ao período mencionado, sendo que a meta de aprovação estipulada pela empresa é de 40% mensal. De acordo com o Gráfico 2, a empresa está 23% abaixo da meta estipulada. Somente no mês de fevereiro ela conseguiu atingir o resultado esperado, pois foi um mês com baixa entrada de orçamentos, sendo assim a aprovação de orçamento aconteceu de forma eficaz, pois foram solicitados por clientes fidelizados até o momento, portanto possuem uma constância na aprovação.

GRÁFICO 2 - MÉDIA DE APROVAÇÃO DE ORÇAMENTOS



FONTE: ELABORAÇÃO DOS AUTORES A PARTIR DE DADOS DA EMPRESA (2019)

Uma vez não atingida esta meta a mesma implica diretamente em baixo faturamento da organização, o que pode comprometer sua rentabilidade. Os clientes em potencial chegam a procurar a empresa para realizarem os orçamentos, mas a maioria não efetiva o pedido e acabam realizando o mesmo com a concorrência. Por haver uma demanda significativa de orçamentos, justifica-se a realização deste artigo que visa propor como fazer com que os mesmos aprovem seus pedidos com a empresa.

2. DESENVOLVIMENTO

A metodologia utilizada foi a pesquisa de campo em uma empresa de transformação de metais através de uma visita acadêmica realizada em setembro de 2019, nos setores administrativo, de produção e logístico. Os métodos e técnicas utilizados para apresentar as causas foram além da pesquisa de campo, a observação participativa e a não participativa, a entrevista informal, o *brainstorming*, as pesquisas documental, bibliográfica e de internet, o diagrama de causa e efeito e a matriz GUT. Para apresentar as soluções utilizou-se o *benchmarking*, além do *brainstorming*, das pesquisas bibliográfica e de internet. Para a apresentação do plano de ação para a solução das causas priorizadas, utilizou-se o 5W2H descritivo.

No embasamento teórico, buscou-se referências de abordagem geral dos principais temas da logística que é um ramo da gestão cujas atividades estão voltadas para o planejamento da armazenagem, circulação e distribuição de produtos. Ela agrega valor de tempo, lugar, qualidade e informação a cadeia produtiva, e visa eliminar tudo que não agregue valor ao cliente, integrando processos internos e externos, bem como clientes e fornecedores (LOPES; PONTES; ALBERTIN, 2017). A logística tem como objetivo conseguir criar mecanismos que facilitem a entrega do produto desejado ao cliente, em um tempo mais curto e com menor custo. Desta forma, estuda-se as melhores rotas, meios de armazenagem, transporte e todos os fatores que põem influenciar no processo logístico (SUZANO, 2013).

Uma das causas do problema de baixo índice de aprovação de orçamentos da empresa é a falta de organização na armazenagem e no estoque. A padronização dessas ações está vinculada aos procedimentos logísticos que a empresa deve adotar. Segundo Seleme e Paula (2019), quando se fala de movimentação e manuseio, entra-se nos princípios de armazenagem, tratando-se um dos elementos mais importantes em um projeto de armazenagem. Deve ser pensado e desenvolvido o layout e o sistema de movimentação e manuseio juntamente, para que as condições não venham gerar conflitos entre elas, portanto, com estes dois elementos totalmente integrados o objetivo é que o desempenho seja impulsionado ao máximo. Para Gonçalves (2013), o manuseio de materiais envolve movimentar, armazenar e ter um controle sobre a cadeia de suprimentos. É um importante processo para o bom funcionamento de um armazém, conduzindo um fluxo e uma distribuição mais eficaz. O processo tem variedades quanto à equipamentos e sistemas de software que visam facilitar e auxiliar as atividades nos aspectos de alocação de bens, planejamento, fluxo e gestão dos processos, contribuindo desta forma na troca e fluxo de informações mais rápidas, identificação e rastreamento de materiais dentro do armazém, transmissões de separação de pedidos e também de entrega ao cliente. Essas renovações e alterações são o que fazem com que um centro logístico se destaque por seus serviços e atividades.

Para que tudo seja executado com sucesso, é essencial que todos tenham conhecimento do que é manuseio e movimentação de materiais. A organização também deve se impor e abordar os profissionais, pois as operações internas estão ligadas com vários *stakeholders* quando considerado os avanços e mudanças tecnológicas. Pensar no movimento e manuseio vai de encontro com a tratativa da falta de organização na armazenagem e no estoque da empresa estudada. Uma das causas do problema de baixa retenção dos clientes da empresa é justamente a não fidelização dos mesmos, portanto deve-se analisar como está sendo realizada a negociação com esses clientes

em potencial: por que eles fazem o orçamento e não voltam para realizar o serviço com a empresa? Eles estão considerando que suas necessidades não estão sendo satisfeitas com as propostas pela?

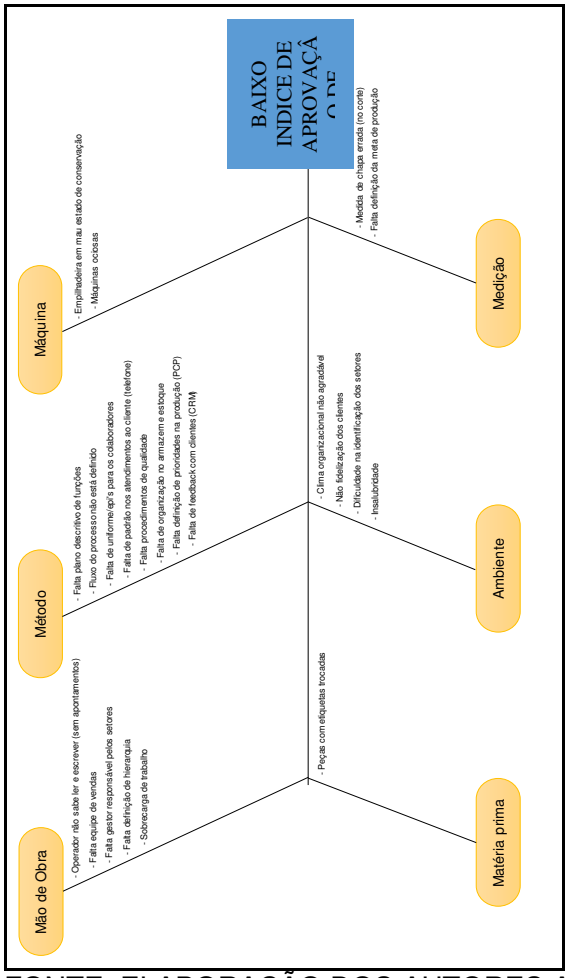
Gordon (2002) aponta que aumentar as vendas e consequentemente, o lucro é sem dúvida, uma das principais metas de qualquer organização com fins lucrativos. Portanto, a equipe de vendas deve ser cuidadosamente preparada e treinada para atingir esse objetivo. O colaborador que estará à frente do setor de vendas de uma empresa deve estar motivado para esse trabalho e deve ter a percepção de que seu papel é o de achar soluções para o cliente, o que implica em ser um bom ouvinte e ter empatia pelo cliente. Do que se relatou durante a entrevista informal, pela empresa não ter um colaborador exclusivamente dedicado ao setor comercial não está ocorrendo o aumento da carteira de clientes, bem como o aumento do índice de aprovação dos orçamentos aprovados. A carteira de segmentação do cliente mostra que clientes lucrativos hoje e amanhã merecem ser recompensados, o que pode ser feito, por exemplo, por meio de programas de pontuação. Aqueles clientes lucrativos hoje, mas que podem não ser no futuro, precisam ser administrados, pois, em muitos casos, trata-se de falta de perspectiva do ramo no qual eles atuam (GORDON, 2002). Ao analisar a carteira de clientes de uma empresa pela ótica do valor (ou de lucratividade de cada cliente), haverá necessariamente variações. Existem clientes que consomem mais e, portanto, trazem maiores receitas. Existem clientes que demandam mais serviços da empresa e por isso, geram mais custos para serem atendidos. Existem ainda clientes que podem fazer comunicação positiva da marca ou agregar grande valor com contribuições para a melhoria do produto. Os autores Cresciteli e Barreto (2013) apontam que alguns estudiosos defendem a Lei do 80/20 segundo a qual 20% dos clientes, em média, são responsáveis por 80% das vendas da empresa. Seja como for, o fato é que os clientes são diferentes, assim, devem ser tratados de formas diferentes.

Independentemente do setor ou do tamanho de uma empresa, o cliente deve ser valorizado, assim se consegue promover uma estratégia de fidelização e garantir que o negócio se mantenha ativo e em crescimento, com a possibilidade de se obter mais lucro. Atualmente, somente vender não basta, deve-se atender às necessidades do cliente e fornecer produtos e/ou serviços de qualidade, pois os clientes estão mais exigentes. Assim, fidelizar os clientes atuais da empresa estudada pode significar ter defensores da marca que irão ajudar a divulga-la. Por isso é importante ter o entendimento de como se tratar o cliente na atualidade, em tempos de grande uso das redes sociais que permitem grande facilidades de comunicação entre empresa e clientes. *“Por isso, é fundamental favorecer esse engajamento, ouvir o cliente, dar retorno a todos os contatos recebidos. E*

ainda criar estratégias para que esses usuários sejam incentivados a propagar os benefícios e os valores da marca" (CRESCITELI; BARRETO, 2013, p. 31). Com o aumento da carteira de clientes, a produtividade na empresa deverá aumentar e hoje ela tem condições de atender no mínimo os 40% dos orçamentos realizados, sem precisar investir em equipamentos e pessoal operacional.

A partir do *brainstorming*, realizado com a equipe de trabalho e da entrevista informal foi possível levantar 22 causas que levam ao baixo índice de aprovação de orçamentos atualmente na empresa, o que afeta diretamente o faturamento, conforme demonstrado na Figura 1.

FIGURA 1 - DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO



FONTE: ELABORAÇÃO DOS AUTORES A PARTIR DE DADOS DA EMPRESA (2019)

A matriz GUT foi desenvolvida a partir das causas apontadas no diagrama de causa e efeito para priorizar as causas do problema. Ela possibilitou identificar em ordem de importância as causas relacionadas com o problema de baixo índice de retenção de clientes na empresa, desta forma demonstrando as 4 principais causas que devem ser

analisadas para elaboração de ações que são as que ficaram valores igual a 125 ou seja, nota máxima.

2.1- Falta gestor responsável pelos setores

Quanto a responsabilidade nos setores da empresa, observou-se que a mesma não possui nenhum gestor responsável pelos setores e colaboradores, causando desta forma a falta de direcionamento das atividades desenvolvidas pelos mesmos e a falta de seguimento dos procedimentos da empresa. O trabalho na empresa acontece de forma desordenada, não havendo um critério para a produção das peças. O operador produz as peças de forma aleatória, e com isso ocorre o atraso na entrega aos clientes de forma constante. Também há a entrega de pedidos incompletos, faltando itens e ou de pedidos trocados quando se confunde o pedido de um cliente com o de outro, causando insatisfação e até a perda dos mesmos. Durante a elaboração deste trabalho, após a realização da visita acadêmica, a empresa efetuou a contratação de um gestor para ser o responsável em direcionar a equipe, desta forma não será apresentado um plano de ação, mas fica-se aqui o registro de que havia se feito o levantamento dessa causa.

2.2 - Falta de organização no armazenamento e estoque

Ao chegar na empresa a primeira impressão que se tem é a falta de organização. O estoque se encontra completamente desorganizado, com produtos finalizados misturados com matéria prima e até mesmo com sobras de chapas que já foram cortadas. A maioria das peças produzidas não estão armazenadas da forma correta, estão sem identificação e alocadas diretamente no chão da fábrica, não havendo cuidado no armazenamento. O nível elevado de desorganização gera perda de tempo, seja na separação de material, produção ou expedição. O efeito desta causa impacta diretamente no tempo de produção e na entrega das peças aos clientes, gerando insatisfação e contribuindo para a perda de clientes na empresa.

Com a visita também se observou que alguns materiais se encontravam em estado de oxidação em seu armazenamento. O fato de ter oxidação na matéria prima pode contribuir na perda de qualidade das peças produzidas e até mesmo ocasionar a perda do cliente, pois os cortes da máquina não ocorrem perfeitamente com chapas já oxidadas e a qualidade não acontece como planejado.

2.3 - Não fidelização dos clientes e não retenção de novos

De acordo com o observado, a empresa tem dificuldades para manter os clientes atuais devido à falta de conhecimento e treinamento no atendimento aos mesmos. Os responsáveis em elaborar os orçamentos e em gerar a nota fiscal são os colaboradores que têm contato direto com os clientes, não há um setor específico para a área comercial, focado em buscar novos clientes e reter os atuais. Como consequência desse baixo índice da carteira de clientes, a empresa tem uma ociosidade nos seus equipamentos e colaboradores, que poderiam trazer um maior faturamento já que a mesma investiu em software e equipamentos para produção em grande. Pode-se aumentar a produtividade sem realizar novos investimentos em maquinários e mão-de-obra operacional, mas para isso a demanda tem que aumentar.

2.4 - Empilhadeira em mau estado de conservação

A empilhadeira se encontra sem manutenção preventiva. Observou-se que a mesma não tem cinto de segurança e o banco está danificado. Durante a visita técnica relatou-se que a mesma está com o freio ruim, podendo ocasionar um ou mais acidente. Uma possível quebra ou acidente com a empilhadeira pode afetar diretamente a produção e a entrega das peças aos clientes, já que não vai ser possível carregar ou descarregar materiais e não há outra de reserva. Outro ponto muito importante é a segurança do colaborador que pode se machucar com a mesma. Além dos riscos com a integridade do operador, uma quebra desse equipamento compromete diretamente a entrega de peças ao cliente dentro do prazo, já que a empresa depende da empilhadeira para abastecer a máquina com chapas de aço, carregar e descarregar os veículos. Uma vez não entregue as peças no prazo, gera-se a insatisfação e até a perda do cliente.

Utilizou-se o *benchmarking* para a busca de uma solução para aumentar a carteira de clientes da empresa. Analisou-se a proposta de Esperidião, Avila e Martins (2014) para uma indústria automotiva. Para esses autores, existem dois momentos em que se pode causar uma boa impressão para o cliente: antes e após o processo de venda. Em relação a fidelização de clientes, foram utilizados quatro fatores: primeiro deve-se facilitar o contato entre o cliente e a empresa (pois como consumidor, é sempre muito ruim quando acontece algum problema e não conseguimos ser atendido). Então não podemos fazer com que o cliente passe por isso. Existem vários meios de fazer com que o cliente possa se comunicar com a empresa, como contato pelo telefone, site, e-mail, formulário para contato, entre outros. É importante salientar essas informações para que problemas futuros não aconteçam. Surpreender o cliente, com entregas antes do prazo, ou algo a

mais do que o cliente espera, gera uma satisfação maior do que se você tivesse entregado apenas aquilo que prometeu.

Segundo fator para fidelizar o cliente seria traçar algumas estratégias como: entregar o produto comprado antes da hora, entregar um brinde junto, algo que ele poderá usar junto com o que ele comprou, ou até mesmo um vale desconto para uma próxima compra ou serviço realizado. Por mais que tudo isso gere um custo, caso o cliente volte, este custo será revertido em investimento de captação, e isto fará com que no "final das contas" o lucro seja bem maior, pois além de este cliente ser fiel a empresa, trará lucros e mais clientes (ESPERIDIÃO; AVILA; MARTINS, 2014).

O terceiro fator para incentivar o retorno do cliente, além dos cupons de desconto para o próximo serviço, os cartões de fidelidade têm se tornando comuns e cada vez mais atraentes ao olhar do cliente, pois isso faz com que o cliente tenha mais prazer em voltar à determinada empresa, pois sabe que ao final da cartela ganhará algum prêmio ou desconto e é claro que todo cliente gosta de um "descontinho". Por último, é necessário ter um controle dos clientes através de um cadastro de cada cliente, como nome, endereço e data de nascimento, para enviar um e-mail ou presente de aniversário. É importante saber quais clientes dão mais retorno, quanto já gastou, todas estas informações são necessárias para um bom planejamento estratégico, e não são caras, pois é mais barato reter os clientes e fideliza-se do que conquistar novos consumidores (ESPERIDIÃO; AVILA; MARTINS, 2014).

Conforme o artigo Fidelização de Clientes como Ferramenta Estratégica: Uma Pesquisa de Campo realizada com Clientes de Mercantis localizado na cidade de Brejo Santo - CE, se faz necessário o avanço de novas pesquisas sobre estratégias de fidelização de clientes, pesquisa de mercado e a qualidade no atendimento ao cliente. É preciso que gestores estejam atentos as necessidades e desejos dos clientes, e que não existe uma formula certa de rentabilizar a lealdade de um cliente, pois há várias abordagens que variam de acordo com o negócio. O cliente é o principal ativo da empresa, as empresas só existem se existirem clientes, logo o valor do cliente não é apenas o lucro, mas sim que ele retorne a fazer negócios várias e várias vezes para que as transações se prolonguem ao longo do tempo (PEREIRA; LEITE, 2018).

O cliente hoje não busca somente qualidade e preço referente a um produto ou serviço, pois isso é o mínimo que se espera na concepção do cliente, o artigo nos mostra que o cliente mudou e as necessidades são outras, para uma organização que busca se manter competitiva é preciso investir no cliente através de uma proposta de valor, o valor que um cliente traz para a empresa não é apenas limitado ao lucro em cada transação, mas é o total dos lucros que ele pode trazer ao longo da sua relação com a empresa

(PEREIRA; LEITE, 2018). A Tabela 1 demonstra as alternativas de solução para as causas priorizadas na matriz de GUT para aumentar os orçamentos aprovados na empresa.

TABELA 1 - ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

CAUSAS	SOLUÇÃO
Falta gestor responsável pelos setores	Contratar gestor
Falta de organização na armazenagem e estoque	Padronizar armazenagem e estoque
Não fidelização dos clientes	Fidelizar clientela
Empilhadeira com mau estado de conservação	Realizar manutenção preventiva

FONTE: ELABORAÇÃO DOS AUTORES A PARTIR DE DADOS DA EMPRESA (2019)

Com base na análise dos dados coletados e conhecimento obtidos a partir das fundamentações, foram desenvolvidas ações para redução das principais causas do baixo índice dos orçamentos aprovados da empresa. Conforme situação observada durante a visita acadêmica com relação ao setor de armazenagem e estoque, verificou-se a necessidade de organizar e implantar procedimentos para a melhoria e padronização do setor de logística uma vez que para os autores Lopes (2017) e Suzano (2013), as atividades da logística tem como objetivo garantir entregar o produto desejado no tempo certo, no lugar certo e para o cliente certo. E um dos meios para garantir a realização desse objetivo do setor logístico é através da manutenção e do manuseio dos materiais de forma integrada conforme apontado por Seleme e Paula (2019) e Gonçalves (2013).

A proposta é que com dados e informações junto as ordens de compra de matéria prima (chapas de aço), o analista de qualidade, conduzirá o levantamento de dados para analisar o fluxo de materiais, visando apontar os de maior saída, deixando-os mais fáceis para movimentação, ou seja, ele classificará as chapas na curva ABC, de maior e menor utilização na produção, classificação essa que será utilizada na reordenação do espaço físico da empresa. A proposta de elaboração do procedimento de armazenagem estoque tem como objetivo otimizar a produção, estabelecendo um procedimento padrão no processo de armazenagem e estoque afim de garantir maior agilidade dessas atividades. Essa ação totalizará 8 dias para elaboração da proposta, considerando que se trabalhe nesta ação em torno de 4 horas diárias. Ao todo serão 32 horas de trabalho do analista de qualidade, com o custo de R$ 629,00 já que o salário médio mensal de analista de qualidade é de R$ 3.148,99 mais encargos trabalhistas. Foi considerado que a hora do colaborador custa em média R$19,67, conforme orçamentos realizados em sites de RH.

O analista de qualidade terá como objetivo analisar o fluxo de matéria prima para criar um procedimento de armazenamento correto. A validação do procedimento será realizada pelo Diretor, para que o procedimento se torne oficial com previsão de aprovação e realização dos ajustes necessários pelo próprio analista de qualidade. O custo será de 10 horas de trabalho do analista de qualidade totalizando o valor de R$196,70. O treinamento do procedimento será realizado pelo analista de qualidade durante a jornada de trabalho, o qual ocorrerá no setor de estoque e armazenagem dentro da empresa com o total de 2 horas de treinamento. O custo será de R$39,34 referente as horas de trabalho do analista de qualidade e de R$18,52 do operador logístico, já que o mesmo tem uma média salarial no mercado de R$ 1.481,59, mais encargos trabalhistas, considerando que a hora de trabalho custa R$ 9,26. conforme orçamentos realizados em sites de RH.

A implantação do procedimento de armazenagem e estoque terá o objetivo de otimizar a produção, o operador poderá armazenar as chapas de aço no estoque e abastecer a máquina de corte laser com o mesmo material em menor tempo, já que o procedimento de trabalho estará definido conforme procedimento oficial. O período de implantação será do dia 23/01 até 06/02/2020, totalizando 44 horas trabalhadas do operador logístico, com o custo total de R$ 407,44.

A segunda ação está relacionada a falta de um profissional qualificado para o setor comercial, como proposta de solução para aumentar o faturamento e aprovação de orçamentos. O Diretor da empresa ficará encarregado, juntamente com o setor de recursos humanos, de efetuar a contratação de um colaborador que será responsável pelo departamento comercial. Este realizará visitas aos clientes, atendimentos através de meios de comunicação, sempre com foco de fidelizar e ampliar a carteira de clientes. O perfil do novo colaborador deve ser voltado à área de vendas para desempenhar uma postura ativa na busca por novas oportunidades de negócio e também trazer resultados com a retenção e captação de clientes que gerem maior rentabilidade. O profissional deve ter conhecimento e experiência na área de vendas industrial, com experiência na área metalúrgica e com aptidão no atendimento *front-office.* O processo seletivo ocorrerá através da busca de currículos em agências de emprego gratuitas, indicações e banco de dados interno. Após a seleção dos currículos a empresa realizará entrevistas agendadas com os profissionais, afim de selecionar o melhor perfil que atenda às necessidades da empresa. O valor médio de salário para um vendedor é de R$ 2.245,26, mais ajuda de custo no valor de R$ 20,00 referente a refeição diária em momentos que o colaborador estiver realizando visitas aos clientes e mais os encargos trabalhistas.

A terceira ação está direcionada para a empilhadeira que apresenta mau estado de conservação. A proposta consiste na elaboração de um plano de manutenção preventiva e checklist. O responsável pelo setor de compras, deverá realizar cotações com empresas especializadas na oferta de manutenção preventiva deste equipamento. A empresa que ofertar o plano de manutenção preventiva e corretiva deverá apresentar uma proposta de manutenção anual, com as datas previstas e valores referentes ao serviço. As cotações terão um custo referente a 8 horas de trabalho do responsável do setor de compras. A média salarial de um comprador é de R$ 2.962,44, com o valor da hora trabalhada de R$ 18,51, totalizando o valor R$ 148,08.

A validação da proposta deverá ser feita pelo Diretor afim de oficializar o plano de manutenção. A partir da implantação, deverá ocorrer as manutenções preventivas de acordo com o plano apresentado pela empresa contratada. Para garantir o pleno funcionamento do equipamento e evitar possíveis quebras, a empresa contratada deverá apresentar um checklist de verificação de itens com maior importância na empilhadeira. Os itens devem ser checados no equipamento diariamente pelo operador logístico, o tempo para realizar este checklist é de 5 minutos diários com valor total mensal de R$15,40. Assim se garantirá os apontamentos de Job (2019) e de WP Admin (2018) sobre a importância de se adotar um plano de manutenção preventiva e corretiva para evitar rupturas na produtividade. Ao todo serão necessários 29 dias úteis para a implantação integral do plano de ação para aumentar o índice dos orçamentos aprovados da empresa.

3. CONCLUSÃO

Na visita realizada na empresa foi possível identificar a ociosidade dos equipamentos e colaboradores, mas só com o *brainstorming* e entrevista informal foi possível visualizar a deficiência em aumentar o índice de orçamentos aprovador da empresa. Após identificação das causas e por meio de fundamentações teóricas e *benchmarking* realizado, foi possível propor ações que contribuam para a tratativa das causas do problema.

Os objetivos foram atingidos de forma satisfatória, a pesquisa de campo ajudou na percepção da integração entre a teoria e a prática. As facilidades que ajudaram no desenvolvimento desse estudo foram o acesso e disponibilidade da empresa. O presente estudo, agregou aos acadêmicos, um aprendizado prático e eficiente, que futuramente contribuirá para a tomada de decisões, soluções e definições de causas, bem como, os pontos fracos e fortes de uma empresa.

Na relação entre orçado x realizado acontece muitas coisas entre aquilo que foi planejado e é executado, o que pode acarretar em prejuízos e desperdícios de tempo. Isto, claro, quando você acompanha essa execução. Para garantir a melhor relação entre o orçado e o realizado, é preciso estar atento a todos os processos envolvidos: desde o contato inicial com o possível cliente até a entrega do produto para o cliente real.

4. REFERÊNCIAS

CAMPOS, L. F. R. **Logística:** teia de relações. Curitiba: Intersaberes, 2013.

CRESCITELI, E.; BARRETO, I. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Pearson, 2013.

ESPERIDIÃO, M.; AVILA, R.; MARTINS, P. **Fidelização de clientes: um fator determinante para o sucesso de uma organização automotiva**. In: Revista Multiplo Saber. Faculdade INESUL, Londrina, 03 jun. 2014. Disponível em https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_30_1401827346.pdf . Acesso em 13.nov.2019.

GONÇALVES, P. S. **Logística e cadeia de suprimentos:** o essencial. São Paulo: Manole, 2013.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mante-los para sempre**. 5ª. ed. São Paulo: Futura, 2002.

JOB, G. E. **Manutenção preventiva para empilhadeiras**. Disponivel em: <http://www.goldjob.com.br/plano-manutencao-preventiva-empilhadeiras>. Acesso em: 27 nov. 2019.

LOPES, H.; PONTES, J.; ALBERTIN, M. R. **Logística e distribuição física**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

MORAIS, R. **Logística empresarial**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

PEREIRA, L. Z.; LEITE, M. M. **Fidelização de Clientes como Ferramenta Estratégica: Uma Pesquisa de Campo realizada com Clientes de Mercantis localizados na cidade de Brejo Santo-CE**. Id on Line Rev.Mult. Psic., 2018, vol.12, n.42, p. 797-819.

SELEME, R.; PAULA, A. **Logística:** armazenagem de materiais. Curitiba: Intersaberes, 2019.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle de Qualidade:** as ferramentas essenciais. 2ª. ed. Curitiba: Ibpex, 2010.

SLAVIEIRO, R. **Jornal do Comércio**, 2018. Disponivel em: <https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/especiais/perspectivas_2019/2018/12/660757-setor-industrial-comeca-a-reverter-a-crise-economica.html>. Acesso em: 27 out. 2019.

SUZANO, M. A. **Administração da produção e operações com ênfase em logística**. Rio de Janeiro: Interciência, 2013.

WP ADMIN. **A importância da manutenção preventiva: J M Empilhadeiras**, 2018. Disponivel em: <https://www.jmempilhadeiras.srv.br/site/2018/05/24/manutencao-preventiva-empilhadeiras/>. Acesso em: 27 out. 2019.