

GESTÃO LOGÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

Setor deve contribuir para reduzir o lead time do processo logístico interno da empresa, assim como da cadeia de suprimentos

Nos últimos anos, assistimos ao acirramento da competição entre as empresas que buscam a conquista (e posterior manutenção) de sua participação no mercado, melhorando e/ou mantendo níveis de rentabilidade compatíveis com as expectativas de seus acionistas e ainda o nível de serviço esperado pelos clientes. Para isso, estão concentrando esforços no estudo e na melhoria de seus diversos processos internos e operações. Notadamente, grande parte desses investimentos tem sido direcionada principalmente para as áreas de sistemas (TI), marketing, produção e operações.

Basicamente, as empresas têm trabalhado na modernização do processo produtivo adquirindo novos equipamentos que ampliam a produtividade; na introdução de técnicas de produção que reduzem estoques e leadtime pro-

duativo; em sistemas informatizados que agilizam os processos de identificação e processamento de informações com acuracidade elevada; em estudos sobre a logística interna e de distribuição; e, ainda, em ambiciosos planos de marketing visando oferecer aos clientes serviços cada vez mais diferenciados e personalizados.

Porém observa-se que, em boa parte das empresas, as atividades de administração de vendas têm recebido pouca ou nenhuma atenção. Nessa

Se o profissional de administração de vendas ainda imagina não ser um integrante ativo do processo logístico, é bom começar a se reciclar

importante atividade, a única melhoria visível é a troca do velho talão de pedidos e dos malotes do escritório pelos computadores onde os pedidos são cadastrados em poderosos ERPs (“enterprise resources planning”, planejamento dos recursos empresariais), enviados via e-mail ou EDI (“electronic data interchange”, intercâmbio eletrônico de dados). As empresas, de forma geral, pouco investem em um

estudo dos processos e rotinas de administração de vendas visando ao real ganho de produtividade.

A atividade de administração de vendas é um dos mais importantes componentes do processo de “customer service” (serviço ao cliente) de uma empresa, e deve contribuir para reduzir o lead time tanto do processo logístico interno da organização, como da cadeia de suprimentos de forma geral.

Não são raros os casos em que os investimentos na produção e na logística de distribuição causaram grave grave anomalia: o pedido passou a demorar mais tempo para ser emitido e enviado à fábrica do que produzido. Isso porque as empresas não pensam de forma integrada e nem enxergam que a produtividade das operações físicas se refletem no processo como um todo, o que não é válido sem uma contrapartida em investimentos também no processo de “customer service”, incluindo a administração de vendas. Não devemos confundir investimentos apenas com a informatização da administração de vendas, já que só investimentos em hardwares e softwares não são suficientes. É necessário investir em melhorias nos métodos e processos.

Processo logístico simplificado das empresas industriais - ciclo do pedido



Processo da cadeia de suprimentos

O primeiro passo para tratar a administração de vendas é encarar essa atividade como sendo um processo da cadeia de suprimentos, cujo produto é o pedido entregue ao cliente interno, no caso a produção e/ou o PCP, para o armazém de produtos acabados ou para o centro de distribuição. Adaptando-se a essa atividade vários conceitos utilizados, por exemplo, em uma célula de produção ou em uma linha de montagem, conseguiremos bons resultados. Em uma linha de montagem, as diversas atividades são dispostas em uma sequência lógica, de forma a permitir a produção de um maior número de produtos no menor tempo, com o menor custo. Na administração de vendas, vale o mesmo conceito.

Para a criação de uma linha de montagem, são considerados diversos aspectos, como o layout, os dispositivos e equipamentos, os métodos de produção e a gestão da qualidade. Da mesma forma, esses aspectos são aplicáveis na estruturação administrativa das atividades de vendas.

Layout: é importante avaliar a inter-relação entre as diversas atividades relativas à administração de vendas, entre as quais a emissão de propostas comerciais (cotações), o recebimento dos pedidos, o lançamento dos pedidos no sistema, a coleta de informações técnicas para envio à produção e o follow-up.

Dispositivos e equipamentos: além do computador, do sistema, do telefone e da mesa, deve-se pensar em possíveis dispositivos físicos ou virtuais (customizações do sistema) que possibilitem ao profissional maior produtividade através da execução correta do seu trabalho.

Métodos de produção: talvez esse seja o mais importante aspecto a considerar, pois envolve a criação de procedimentos e rotinas que permitam que o fluxo de informações do processo das cotações e dos pedidos seja extremamente rápido. Inclui-se o treinamento no sistema e nos procedimentos.

Gestão da qualidade: nenhum pedido pode ser enviado à produção ou ao armazém com erros. A pressa é inimiga



da perfeição, todavia a lentidão é inimiga da produtividade.

A escolha de indicadores

Outro fator importante é a escolha de indicadores que permitam aferir a produção e a produtividade da área de administração de vendas. Podemos considerar vários índices, como pedidos/homem hora, ou tempo médio de processamento de pedidos ou, ainda, o tempo médio de envio de uma proposta ao cliente.

Após isso, devem ser definidas metas realistas e objetivos arrojados a serem atingidos. A motivação da equipe será muito importante e só conseguida através do comprometimento de todos, a começar da chefia.

Conclusão

Se o profissional de administração de vendas ainda imagina não ser um integrante ativo do processo logístico, é

bom começar a se reciclar. As empresas modernas valorizam a integração pró-ativa entre suas diversas atividades. O profissional de vendas é hoje também um profissional de produção e a recíproca é absolutamente verdadeira. Devemos considerar que a cadeia de suprimentos permeia atividades e cada uma delas, incluindo a administração de vendas, contribui de forma afirmativa para a redução do tempo de ciclo de processo total. []



Wagner Salzano é gerente de projetos da IMAM Consultoria e instrutor da IMAM.