



ISABELA GIOVANA PEREIRA SEMENTKOVSKI

MARCIA CARMONA

RAFAEL MACHADO PELLER

CONSULTORIA NO SETOR COMERCIAL DA INDÚSTRIA DE PARAFUSOS LTDA

CURITIBA

2024



BUSINESS&MARKETINGSCHOOL

ISABELA GIOVANA PEREIRA SEMENTKOVSKI

MARCIA CARMONA

RAFAEL MACHADO PELLER

**CONSULTORIA NO SETOR COMERCIAL DA INDÚSTRIA DE PARAFUSOS
LTDA**

**Trabalho de Conclusão de Curso de graduação
apresentado como requisito parcial à obtenção do
grau de Bacharel em Administração da ESIC
Business & Marketing School.**

Orientado por: Elizabeth Ribeiro Martins

CURITIBA

2024

TERMO DE APROVAÇÃO

ISABELA GIOVANA PEREIRA SEMENTKOVSKI
MARCIA CARMONA
RAFAEL MACHADO PELLER

CONSULTORIA NO SETOR COMERCIAL DA INDÚSTRIA DE PARAFUSOS LTDA

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação
apresentado como requisito parcial à obtenção do
grau de Bacharel em Administração da ESIC
Business & Marketing School.

Orientador: Elizabeth Ribeiro Martins

Professor(a) _____
(nome/assinatura)

Banca Avaliadora:

Professor(a) _____
(nome/assinatura)

Professor(a) _____
(nome/assinatura)

Professor(a) _____
(nome/assinatura)

Curitiba, _____ de _____ 20____.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Cronograma de elaboração do projeto.....	9
Figura 2 – Processo atual de vendas	10
Figura 3 - Histórico de vendas.....	11
Figura 4 - Foco das teorias administrativas.....	13
Figura 5 - Linha do tempo história industrialização	20
Figura 6 - Data da criação de siderúrgicas.....	21
Figura 7 - Lógica da organização da força de vendas.....	23
Figura 8 - Vantagens competitivas obtidas com o CRM	27
Figura 9 - Análise de clientes	29
Figura 10 - Fluxograma do processo atual	31
Figura 11 – Cadastro de clientes no sistema.....	34
Figura 12 - Informações comerciais	34
Figura 13 - Cadastro do contato do cliente.....	35
Figura 14 - Cadastro de agenda.....	35
Figura 15 - CRM - Perfil do cliente	36
Figura 16 - CRM - Layout das atividades dos vendedores.....	36
Figura 17 - Comparativo vendedores	38
Figura 18 - Sugestão de melhoria CRM	42
Figura 19 - Sugestão melhoria Pós - vendas	43
Figura 20 - Plano para implementação.....	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO
2	OBJETIVOS E ABRANGÊNCIA
2.1	OBJETIVO GERAL
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
3	ABRANGÊNCIA
4	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROJETO
5	CRONOGRAMA PRELIMINAR
6	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL
6.1	PROCESSO DE VENDAS ATUAL
6.2	PROBLEMAS E GARGALOS
7	EMBASAMENTO TEÓRICO
7.1	GESTÃO ESTRATÉGICA NA INDÚSTRIA
7.2	INDÚSTRIA
7.2.1	<i>A indústria no Brasil</i>
7.2.2	<i>Indústria siderúrgicas</i>
7.3	ÁREA COMERCIAL NA INDÚSTRIA
7.3.1	<i>O processo de compra industrial</i>
7.3.2	<i>Pós-vendas e marketing de relacionamento na indústria</i>
7.3.3	<i>O CRM como base do marketing de relacionamento</i>
8	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL
8.1	ANÁLISE DE ESTRATÉGIA DE MERCADO
8.2	FLUXOS E INTERFACES
9	IMPORTÂNCIA DO PREENCHIMENTO CORRETO DO CRM
10	RISCOS EM PERMANECER NA SITUAÇÃO ATUAL
11	SUGESTÕES DE MELHORIAS
11.1	TREINAMENTO CONTÍNUO E CULTURA DO USO DO CRM
11.2	PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DE VENDAS
11.3	ESTRUTURAÇÃO DE UM PROCESSO DE PÓS-VENDA
12	PLANO DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO
13	RISCO DE IMPLEMENTAÇÃO E PLANO DE CONTINGÊNCIA
14	CONCLUSÃO
15	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1 INTRODUÇÃO

A indústria é uma atividade econômica que realiza a transformação de matéria prima em bens de consumos, esta que mostrou sua importância no desenvolvimento do Brasil, e até os dias atuais continua gerando diversos benefícios para tal economia e sua população.

A evolução dos modos de produção trouxe uma necessidade de aprimorar a gestão, administração e a área comercial das indústrias, visto que, com os avanços tecnológicos a concorrência passou a ser mais competitiva, a maneira de gerenciar os recursos e vender os produtos precisou de mudanças e estudos específicos.

A partir do desenvolvimento das escolas da administração e os estudos elaborados, pode-se verificar a importância da construção de metas e de um planejamento estratégico para que a empresa possa crescer tornando-se competitiva no mercado.

A gestão é um dos motores indispensáveis para alcançar os objetivos da empresa, a partir das análises realizadas dos fatores internos e externos, a gestão conduz as ações e organiza os recursos de modo a atingir os objetivos com eficiência e eficácia.

O setor comercial de uma empresa é um dos mais importantes quando tratamos de criar conexão com os clientes, pois os vendedores estão diretamente em contato com esses consumidores.

O processo de venda nas indústrias se diferencia dos demais, isso por alguns fatores como, o consumidor de produtos industriais geralmente possui muito conhecimento acerca do produto, necessitando um processo de vendas bem elaborado e detalhado.

O relacionamento com o cliente é crucial para a fidelização dos consumidores, assim como o processo de venda se torna mais complexo, o CRM (Customer Relationship Management) precisa ser desenvolvido com mais detalhes, visando manter a cartela de clientes ativa integrando todas as áreas da empresa.

Com base na revisão teórica sobre o tema e com base nos conhecimentos adquiridos ao longo da formação acadêmica dos integrantes do grupo, este trabalho tem como expectativa estruturar a área comercial, definir processos com base no

CRM, definir o processo comercial, estruturar o pós-vendas e definir indicadores para acompanhar o desempenho na área comercial da empresa Indústria de Parafusos Curitiba LTDA.

2 OBJETIVOS E ABRANGÊNCIA

2.1 Objetivo geral

Estruturar os processos de vendas com foco nos clientes por meio da utilização do CRM como ferramenta central para fortalecer a fidelização e aumentar o faturamento da empresa.

2.2 Objetivos específicos

- Organizar o setor comercial com base no uso eficiente do CRM;
- Construir um processo de vendas e pós-vendas para garantir a satisfação e a retenção dos clientes;
- Desenvolver um programa de treinamento para aprimorar as habilidades de atendimento da equipe comercial;
- Criar um plano de ação para a implementação efetiva do CRM e dos processos de pós-venda junto à equipe comercial;

3 ABRANGÊNCIA

Área comercial da Indústria de Parafusos Curitiba.

4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROJETO

- Mapear corretamente os processos;
- Criar um padrão de processo de vendas;
- Acompanhar o desempenho dos colaboradores nos novos processos;
- Conseguir a cooperação dos envolvidos.

5 CRONOGRAMA PRELIMINAR

Figura 1 - Cronograma de elaboração do projeto



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

6 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

6.1 Processo de vendas atual

No processo comercial atual, há três possibilidades para efetivar uma venda ou obter contato com cliente, são eles:

Figura 2 – Processo atual de vendas



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

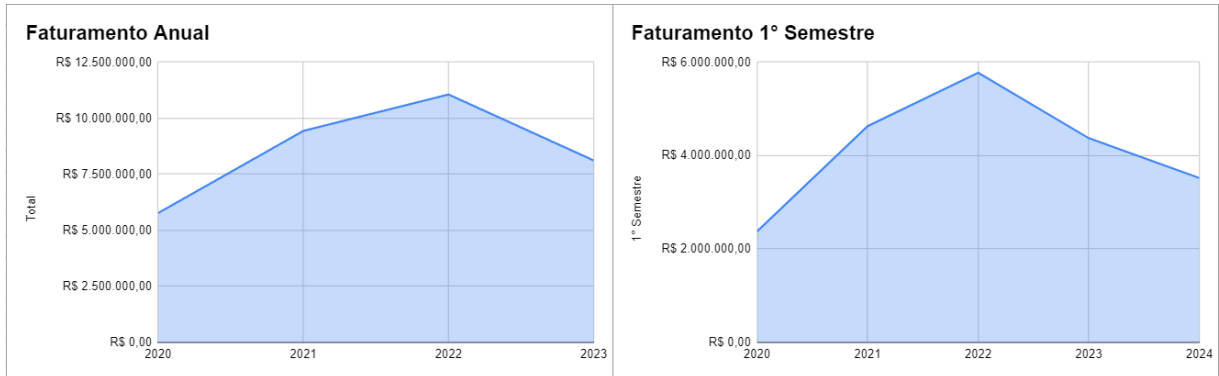
6.2 Problemas e gargalos

A empresa teve um desempenho muito bom no período da pandemia, principalmente no ano de 2022 quando o mercado estava com falta de materiais e por uma estratégia do diretor, ela conseguiu se abastecer e ter material para atender as demandas do mercado, conseguindo um faturamento muito bom nesse período.

Porém, em 2023 com o mercado mais estabilizado o faturamento caiu, e dessa forma se identificou uma necessidade de melhorar seu setor comercial a fim de

aumentar as vendas e fidelizar os clientes para voltar a ter um bom faturamento e um preparo melhor para competir no mercado.

Figura 3 - Histórico de vendas



Fonte: Elaborado pelos autores, dados fornecidos pela Indústria de Parafusos Curitiba Ltda. (2024)

A empresa por meio de um processo bem estruturado e um bom acompanhamento dos desempenhos dos vendedores, pode adequar suas ações de maneira mais assertiva e conseguir fidelizar os seus clientes, melhorando o seu atendimento e realizando acompanhamento de pós-vendas buscando estreitar o relacionamento com o cliente, o que no mercado da indústria de fixação é muito importante.

Com base na análise dos riscos da empresa e no gráfico demonstrado anteriormente, para empresa há um alto risco de queda em seu espaço no mercado, assim como sem um processo de compras e pós-vendas definido, o acompanhamento do desempenho dos vendedores e do relacionamento com o cliente, ficando esse comprometido ou muito dificultado pois não há um padrão de atendimento e indicadores fundamentados e eficientes para dar suporte as análises, fazendo a empresa ter mais assertividade nas decisões.

Em nosso projeto há alguns riscos a serem considerados para sua aplicação, um deles é o engessamento da equipe de vendas, pois com um processo estruturado há uma grande diminuição na liberdade de serviço dos vendedores, pois eles deverão seguir um padrão de atendimento, e em decorrência desse primeiro problema pode ocorrer uma dificuldade de implantação dos novos processos, pela resistência dos vendedores antigos que já estão acostumados a operar de uma forma específica, e para isso a comunicação clara e o direcionamento serão muito importantes.

7 EMBASAMENTO TEÓRICO

7.1 Gestão estratégica na indústria

A administração de empresas evoluiu muito ao longo da história, visando alcançar objetivos e converter suas intenções em resultados. Esta evolução se deu por várias escolas da administração, onde cada uma apresentava um modelo de gestão diferente com foco em solucionar problemas que as empresas enfrentavam, adaptando-se aos desafios de sua época, e agregando de maneiras diferentes nas abordagens e visões administrativas.

Segundo Chiavenato (2000), as empresas não são autônomas e nem autossuficientes e, por isso, precisam ser administradas por um grupo de pessoas qualificadas para que consiga se desenvolver adequadamente. Segundo ele, a administração tem como principal tarefa interpretar os objetivos da empresa e a partir disso implementar ações empresariais que consistem, de forma maneira geral, em quatro pontos principais que são o planejamento, a organização, a direção e o controle.

Como supracitado as escolas da administração tiveram focos diferentes, onde cada uma delas pode contribuir para a evolução da gestão de maneira que hoje podemos utilizar várias delas nas estratégias adotadas pela administração para alcançar seus objetivos de maneira eficiente.

A tabela a seguir mostra de maneira resumidas os principais focos abordados e suas consequências para a gestão:

Figura 4 - Foco das teorias administrativas

Foco	Teorias Administrativas	Impactos na gestão
Nas Tarefas	Administração Científica	Estudos das operações da organização para aumentar a eficiência e eficácia organizacional
Na estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica Teoria da Burocracia Teoria Estruturalista	Organização e estruturação da empresa com ênfase em órgãos e cargos que a compõem
Nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas Teoria do Comportamento Organizacional Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Abordagens da organização também considerando as pessoas e o ambiente em que elas estão inseridas.
No Ambiente	Teoria Estruturalista Teoria da Contingência	Análise do ambiente interno e externo da empresa para adaptação das estratégias segundo as necessidades do meio que ela está inserida

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000)

Além dessas escolas, outras contribuíram significativamente para moldar os modelos de gestão atuais, influenciando o desenvolvimento e a estruturação das empresas e suas operações.

A escola da administração estratégica por exemplo, que tem como foco analisar a competitividade do mercado e a busca de vantagens competitivas, assim como tem grande impacto na forma de gestão da empresa, especialmente na área comercial e de marketing, planejando suas operações e se adaptando ao mercado para ter diferenciais competitivos como diz Sousa et al (2021).

Com essa breve análise das formas de gestão que foram desenvolvidas ao longo da história, podemos ter uma visão de como a empresa pode atuar, realizando planejamentos para seu crescimento e se desenvolver no mercado podendo explorar diversas vertentes, assim como as que já se encontram no mercado podem melhorar colocando seu foco nos pontos que julgarem importante.

Para que ocorra a melhor utilização dessas formas de gestão é imprescindível que a empresa tenha sua estratégia bem definida para que possa construir um planejamento para alcançar seus objetivos da melhor maneira possível e alcançável.

Para Picchiai (2009) a estratégia é uma atividade voltada para o ambiente externo da organização e como ela lida com o mercado e a sociedade, sendo um caminho para cumprir a visão e missão da empresa, seguindo seus valores para

conseguir atingir os objetivos organizacionais por meio de um planejamento bem estruturado.

E para Sousa et al (2021) para que a estratégia seja bem estruturada e seja executada, ela deve se atentar tanto aos fatores internos como também aos fatores externos à organização, e as ferramentas de gestão devem ser aplicadas para dar mais segurança e informação para as tomadas de decisão estratégicas dos gestores.

Entender tanto os fatores externos e internos de uma organização é crucial para o desenvolvimento de um planejamento estratégico alinhado aos objetivos e metas empresariais (Slack, 2018). Nesse sentido, é essencial que a empresa possua uma estratégia clara e bem definida, que sirva como guia para sua trajetória e oriente as decisões a serem tomadas.

Oliveira (2007) complementa essa ideia ao postular que o planejamento estratégico deve conter as ações a serem desenvolvidas pelos executivos para alcançar um futuro desejado, mas também deve ser flexível para que a empresa consiga se adaptar a novas situações, sendo um processo contínuo para auxiliar nas decisões e direcioná-las independente das vontades individuais dos seus executivos.

Essa estratégia não apenas fornece um direcionamento para alcançar os objetivos desejados, mas também impacta diretamente na produção. Para manter um diferencial competitivo e permanecer no mercado, a indústria deve ter uma estratégia sólida que oriente os processos e ações do dia a dia, melhorando a eficiência e a produtividade.

Essas melhorias por sua vez, se refletem no diferencial competitivo da empresa para seus clientes, seja em termos de custo, tempo de entrega, qualidade do produto, entre outros aspectos e essa percepção de valor é crucial para manter a empresa à frente de seus concorrentes no mercado como postula Slack (2018).

Em resumo, para que as empresas consigam alcançar seu futuro de sucesso devem planejar seus passos e desenvolver isso de maneira estratégica, sem medo de conhecer as fraquezas e riscos que devem ser evitados, mas também reconhecendo suas forças e oportunidades disponíveis para se adaptar da melhor forma as situações e desenvolver seu diferencial para estar à frente dos concorrentes no mercado, e com o planejamento estratégico é possível ter uma visão clara e um plano de ação efetivo para que a empresa alcance o crescimento e os objetivos almejados.

7.2 Indústria

Indústria significa um conjunto de atividades econômicas, que tem por objetivo a aquisição de matéria-prima e bens energéticos, bem como sua transformação de matéria-prima em algum bem de consumo, agregando valor neste processo de transformação. A indústria é caracterizada por atividades desempenhadas de forma organizada e padronizada, utilizando máquinas ou ferramentas, o que a diferencia das demais atividades econômicas por sua alta produção, sendo impulsionada a partir da Revolução Industrial, está na qual transformou a forma de produção.

“A Revolução Industrial foi o processo mediante que alterou a maneira de produção e reprodução de bens materiais com a **introdução do uso de máquinas**. Isso possibilitou a multiplicação acelerada e quase ilimitada de bens materiais e ampliou o poder de ação humana sobre a natureza graças à mecanização da produção e a utilização de novas fontes energéticas.” (LOBO, PORTELLA; 2017; p. 202)

A revolução Industrial passou por diversas evoluções, a primeira delas foi importante para justamente incentivar os estudos acerca das maneiras de produção e como utilizar os recursos disponíveis para produzir mais.

Neste período, a produção era ainda artesanal, onde havia poucos processos com maquinário. De acordo com Hobsbaw (2015), esta primeira fase da revolução industrial multiplicou o número de artesãos pré-industriais, lentamente os conduzindo para fabricas mecanizadas.

A segunda fase da Revolução Industrial se desenvolveu com o avanço da tecnologia, sendo impulsionada pelo capitalismo e a busca por maiores volumes de produção e lucro, o uso da energia elétrica e uso do motor a explosão levou a novos padrões de produção e novos mercados. Neste período se desenvolveu o Fordismo, modelo de produção voltado para linha de montagem e padronização de produtos, promovendo um crescimento econômico significativo.

De acordo com Pochmann (2016), a industrialização foi transformadora e fundamental para o capitalismo com os avanços tecnológicos impulsionando a

produção, observou-se também o aumento da renda per capita, resultando em uma mudança na estrutura produtiva e nos padrões de consumo e venda na sociedade.

O terceiro período da Revolução Industrial foi marcado pelo avanço no campo da informática, robótica e telecomunicações, sendo notadas mudanças nos modelos de produção, na economia, na política e na sociedade.

Afirma Pasquini (2014) que, a partir das mudanças no contexto da sociedade, surgiu o neoliberalismo e a era da globalização, na qual a venda de produtos e insumos se tornou mais rápida, precisando de mais estudos e análises nas formas de organização de trabalho, conduzindo a sociedade industrial para a quarta revolução.

A quarta Revolução Industrial, é a revolução atual e ainda sendo estudada, se trata da mais tecnológica, com mais automação e otimização dos processos, Schwba e Davis (2018) definem que, a partir das demais revoluções industriais e principalmente sobre os recursos digitais da Terceira Revolução Industrial.

A quarta revolução manifestou-se ainda sobre o posicionamento de Schwba e Davis(2018), as inovações são voltadas para a automação, controle e tecnologias das informações nos processos de manufatura, incluindo a inteligência artificial (IA), robótica, neurotecnologias, realidade virtual e aumentada, entre outros.

7.2.1 A indústria no Brasil

No período entre 1889 e 1930, conhecido como Primeira República no Brasil, o país, ainda influenciado pelo legado colonial da coroa portuguesa, começou a dar os seus primeiros passos rumo à industrialização.

Esse período, também referido como Brasil Império, foi marcado pela criação de novas companhias e sociedades, consideradas essenciais para a modernização e estruturação econômica do país. Apesar disso, a agricultura continuava a ser o principal motor de crescimento, destacando-se setores como o café, a borracha, a cana-de-açúcar e a pecuária, todos orientados para a exportação.

“No decênio posterior a 1850 observam-se índices dos mais sintomáticos disto: fundam-se no curso dele 62 empresas industriais, 14 bancos, 3 caixas econômicas, 20 companhias de navegação a vapor, 23 de seguros, 4 de colonização, 8 de mineração, 3 de transporte urbano, 2 de gás, e finalmente 8 estradas de ferro.” (JUNIOR, 1998)

Segundo Buarque (1995), mesmo depois de instaurado a república, o maior crescimento em um pequeno período e de forma tão intensa, se teve nos anos de 1851 e 1852, sequenciando a criação de diversas instituições, como a inauguração do Banco do Brasil.

Durante esses anos, o Brasil passou por diversas mudanças significativas, especialmente no sistema de transporte, com avanços na navegação a vapor e na construção de estradas de ferro. Essas melhorias foram fundamentais para o desenvolvimento do comércio e a estruturação das sociedades, embora ainda houvesse uma clara separação entre os setores de produção.

A indústria nascente começou a se distanciar da relação colonial senhor-escravo, desenvolvendo um novo formato de proletariado industrial. Esse novo cenário, caracterizado por mão de obra abundante e barata, foi crucial para o crescimento industrial do país, "O Império, quando em 1889 se extingue e é substituído pela República, terá coberto uma larga e importante etapa da evolução econômica do país." (Junior, 1998).

Com a chegada de Getúlio Vargas ao poder em 1930, em um contexto de crise econômica global após 1929, o Brasil viu a necessidade de mudanças profundas. Vargas promoveu a integração dos territórios nacionais, unificando a economia e incentivando o mercado interno.

A crise de 29 evidenciou a necessidade de consumo interno e a Segunda Guerra Mundial dificultou a importação de produtos, o que levou Vargas a adotar políticas para o desenvolvimento de indústrias voltadas ao consumo interno. Foi nesse contexto que surgiram importantes instituições como a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), a Petrobras e o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDE).

O Estado passou a cuidar das indústrias de base, enquanto as iniciativas privadas focavam nas indústrias de bens de consumo. Para regular a jornada de trabalho e melhorar as condições dos trabalhadores, Vargas criou a Consolidação das

Leis do Trabalho (CLT), influenciando positivamente o mercado de trabalho e incentivando o crescimento industrial.

Assim como a industrialização passou por diversas fases, a gestão e administração dessas indústrias também, evoluindo para se adequar a essas novas tecnologias e modelos de produção. De acordo com Fonseca (2020), a crise econômica de 1929 levou alguns estudiosos a analisarem as circunstâncias na qual as indústrias trabalhavam e a relacionar tais acontecimentos com as pessoas que estavam neste ambiente de trabalho, foi quando começou a surgir a perspectiva humanista nas organizações, idealizada por Elton Mayo.

Elton Mayo realizou alguns experimentos para analisar as condições de trabalho dos funcionários e como tais fatos se relacionavam com a produtividade. O experimento mais conhecido foi o de Hawthorne, este na qual passou por 4 etapas analisando algumas situações e como estas influenciavam na produtividade e na jornada de trabalho.

O segundo experimento tratou de observar como algumas funcionárias trabalhavam em um ambiente onde estava apenas o setor em questão, com um supervisor e um observador, este último tinha o objetivo de deixar o trabalho mais estável, incentivando a cooperação e um ritmo normal entre elas, alguns outros fatos foram incluídos, como um horário reduzido e pausa para descanso. No final deste experimento foi observado, além de fatores psicológicos, um aumento de produtividade e uma melhora no relacionamento das moças envolvidas.

De acordo com Chiavenato (2000), a teoria das relações humanas, esta citada acima, foi o estudo pioneiro na humanização das empresas, onde o foco seria a preocupação com a satisfação e nas condições de trabalho dos funcionários.

Quando o Brasil introduz o seu novo modelo de governo, as escolas da administração já passavam por diversas evoluções, estes estudos trouxeram uma base para ser aplicado na nova república a se instaurar, como por exemplo as condições de trabalho, quando Vargas instaura a consolidação das leis de trabalho (CLT), podemos assemelhar aos estudos de Mayo sobre as condições de trabalho na qual as indústrias proporcionavam a sociedade.

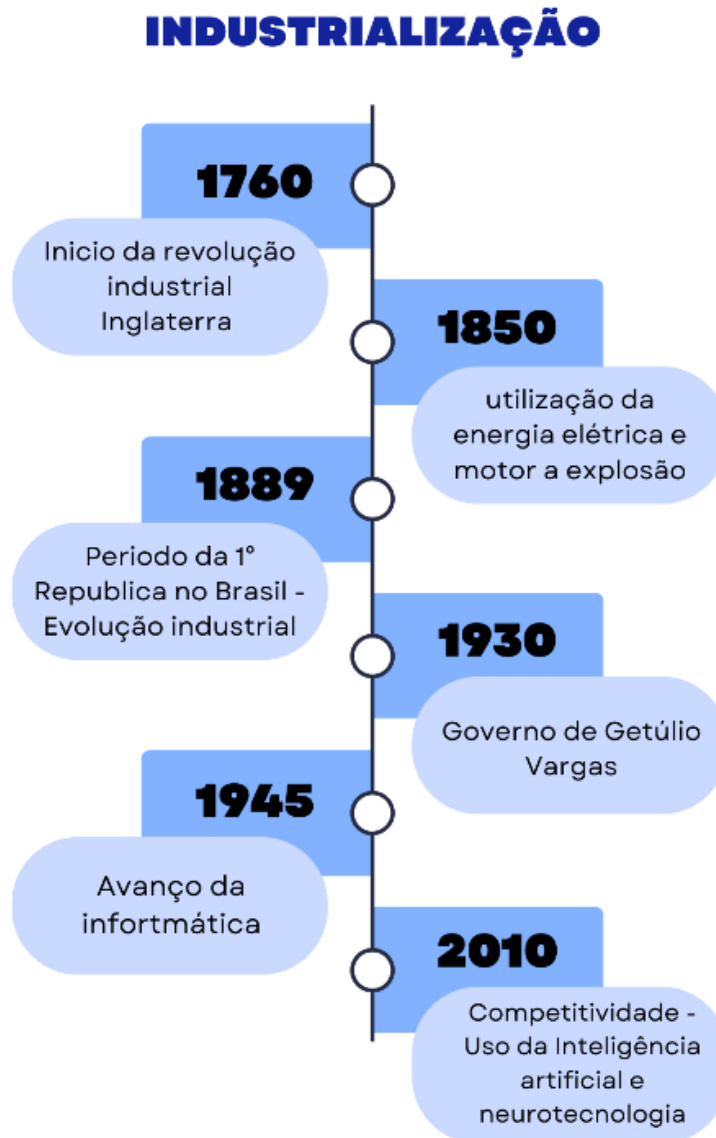
A CLT – Consolidação das leis de trabalho, instituída por Vargas em 1º de maio de 1943, proporcionou uma regularização de diversas normas para a relação entre

indústria e colaborador, entre elas um salário-mínimo fixo e uma jornada de trabalho padronizada.

A gestão dos processos, a padronização e organização dos setores e a humanização das indústrias, foi o que trouxe as notáveis mudanças nas rotinas das empresas. Para que se alcance os resultados com mais eficiência e eficácia, foi necessário o estudo de cada engrenagem que faz essa atividade econômica significativa na evolução do Brasil gerar tantos benefícios para a sociedade e economia.

À medida que a indústria encontrou novas tecnologias, os estudos da administração e das vendas encontraram novos conceitos e foram evoluindo na mesma medida.

Figura 5 - Linha do tempo história industrialização



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

7.2.2 Indústria siderúrgicas

A indústria de fixação é utilizada para a união de determinados componentes, ou seja, é utilizada para fixar uma coisa em outra, e sua produção deve seguir várias normas e processos de qualidades para garantir as especificações necessárias, a

resistência do material e sua funcionalidade. A indústria de fixadores é extremamente importante para outras produções como máquinas, equipamentos, estruturas e manutenção, sendo uma matéria prima chave para a produção e desempenho dos processos dessas outras indústrias segundo Oliveira (2022).

No período de 1900 a 1980, o mundo apresentou um crescimento muito grande dos parques industriais, com vasta expansão das siderúrgicas. Nos países subdesenvolvidos, o papel da siderurgia se deu para sustentar o desenvolvimento de tais nações, diferente das empresas siderúrgicas no norte-americano, na Europa ocidental e os japoneses, nestes as siderúrgicas tiveram um papel importante na economia, porém com sua economia fundada em outras bases.

Nas siderúrgicas dos países subdesenvolvidos, o estado incentivava a criação de parques industriais e possuía o domínio de tais organização, isto pois os países ainda estavam passando por sua formação, ainda com pouca estrutura do setor privado. A criação das siderúrgicas estatais seguem as datas abaixo:

Figura 6 - Data da criação de siderúrgicas

Décadas	Países
1920 e 1930	Itália e África do Sul
1940 e 1950	México, Brasil, Argentina, Espanha
1960	Finlândia, Venezuela e Coreia do Sul
1970	Taiwan, Indonésia, Irã
1980	Malásia

Fonte: Adaptado de Poso (2007)

De acordo com Poso (2007), neste período, o autor destaca o fato de que havia poucas siderúrgicas de âmbito mundial, pois a produção nacional supria a demanda e era movida de acordo com cada economia e seu desenvolvimento.

Muitas empresas focaram em produzir em locais específicos e reduzidos, pois a competitividade estava associada a economia de escala, e nesta fase, os custos

fixos foram irrecuperáveis, diminuindo o incentivo de alguns países para que siderúrgicas se instalassem.

Ainda baseado em Poso (2007), até os anos 1980 a indústria siderúrgica possuía um papel muito importante nas economias globais, pois fornecia a matéria prima para infraestrutura, suprimindo diversas outras indústrias, porém na década de 1980 houve uma estabilização na produção de aço devido a alguns fatores como a substituição do aço por plástico, alumínio e cerâmica, e também devido à desaceleração do crescimento dos países desenvolvidos.

Após 1990, a indústria siderúrgica mundial passou por diversas mudanças, desde modernização da produção, redução de custos (fator este que dificultava o crescimento de usinas siderúrgicas), passando a ser investido mais em qualidade, produtividade e competitividade.

Atualmente com a globalização, as empresas de aço estão passando por diversas alterações em suas estruturas, como a sustentabilidade e o aumento na internacionalização dos materiais.

7.3 Área comercial na indústria

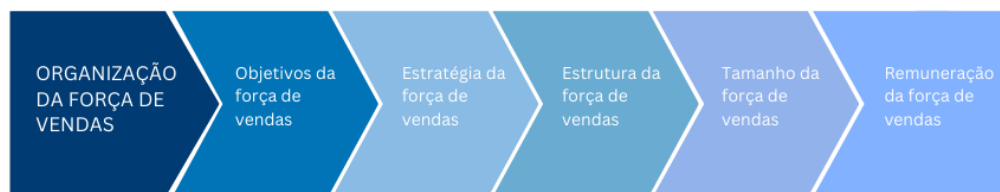
De acordo com Campos (2012), o mercado industrial pode-se compreender como um segmento composto por empresas que incorporam, consomem, revendem ou fazem uso de produtos e serviços de outras empresas.

Deste modo, é imprescindível que a organização possua um processo de vendas bem construído. Segundo Thomé e Castro e Fava Neves (2005) "a área de vendas de uma empresa, que pode também ser chamada de organização de vendas (como se fosse uma organização à parte), congrega um conjunto de complexas decisões".

Os autores propõem uma sequência de três grupos de atividades aplicadas à gestão de vendas, sendo "(1) planejamento e organização estratégica da força de vendas, (2) implementação da força de vendas e (3) controle da força de vendas."

Para Kotler e Keller (2006) a organização da força de vendas segue a seguinte lógica:

Figura 7 - Lógica da organização da força de vendas



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006)

Considerando que os vendedores, muitas vezes, são o principal ponto de contato do cliente com a empresa, é imprescindível atentar-se aos objetivos, estratégia, estrutura, tamanho e remuneração da sua força de vendas, de modo que o sucesso da organização está na qualidade do time que representa a empresa perante os seus clientes.

7.3.1 O processo de compra industrial

O processo de compra industrial apresenta diversas particularidades que o distingue significativamente do mercado de consumidor final. Conforme Melchert (2003), os consumidores industriais são outras empresas que adquirem produtos para utilizá-los em suas produções ou para comercializá-los como parte de seus produtos.

É fundamental que a força de vendas da empresa fornecedora conheça as principais características do processo de compras industriais, para que possa atender seu cliente de maneira assertiva, visto que, além das diversas etapas, o comprador é geralmente especialista na sua área de atuação o que exige do vendedor um alto nível de conhecimento técnico, CAMPOS (2012).

Segundo Kotler e Keller (2006), a aquisição de materiais inicia-se no reconhecimento da necessidade, seja pelo surgimento de um novo produto, defeito ou melhoria em um equipamento já utilizado ou insatisfação quanto ao preço, qualidade ou entrega de um item com o qual a empresa já trabalha.

Para determinar algumas características específicas, como durabilidade e segurança e especificações técnicas, o comprador pode trabalhar em conjunto com outros setores da empresa, como a área de engenharia, considerando que certas compras são demasiadamente singulares e surgindo até mesmo a possibilidade de reprojetar determinados componentes. Após a necessidade identificada e o material a ser adquirido ter suas características especificadas, o comprador avalia as alternativas disponíveis e fornecedores potenciais.

É crucial que o vendedor entenda a necessidade e expectativa do cliente, para que possa oferecer soluções personalizadas que atenda a demanda solicitada e assim, se diferencie das demais empresas cotadas. Segundo Thomé e Castro e Fava Neves, (2005), a empresa compradora irá realizar a requisição de propostas para um grupo seletivo de fornecedores e os participantes do processo de compras avaliam e selecionam aquele que possui o melhor custo-benefício.

Elegido o fornecedor, os termos para realizar o pedido de compra são estabelecidos, alinhamento de prazo de entrega, condições de pagamento, critérios de entrega e devolução, além de outras garantias, para então ser gerado o pedido de compras com as quantidades requeridas e preço acordado.

Para Megido (2007), é essencial saber o resultado e o impacto daquilo que vendemos no negócio do cliente, bem como conhecer os seus consumidores e como ele valoriza o produto do nosso cliente para então entender como contribuimos para que sejam mais competitivos em relação a seus concorrentes.

O relacionamento entre cliente e fornecedor no mercado industrial é, normalmente, estreito e duradouro. Ao incorporar seu produto no processo produtivo de outra organização, inicia-se uma relação comercial com potencial de longo prazo, pois passa a agregar valor ou até mesmo afetar a qualidade do item produzido pelo cliente. Sendo assim, a concretização da venda marca o começo do relacionamento comercial e não seu fim, HUTT e SPEH (2002).

Para Kotler e Keller (2006), em itens que são utilizados em manutenção, reparo e operação, os compradores tendem a adotar contratos em abertos, ou seja, sempre que há necessidade de reposição, é emitida uma ordem de compra para o fornecedor já cadastrado. Com isso, permite aproximar a parceria e minimiza a entrada de outros fornecedores, a menos que o comprador esteja insatisfeito com o fornecedor atual.

Visando a longa duração dessa sinergia, o vendedor deve realizar a gestão do relacionamento total com o cliente. É imprescindível criar conexão e manter proximidade, garantir que todos os questionamentos do profissional de compras foram respondidos, bem como suas solicitações.

Segundo Moreira (2007) *apud* Hamzagic e Santejani (2020) é importante também criar e manter uma estratégia para preservar essa parceria, evitando que o cliente se sinta negligenciado e abrindo brechas para a concorrência.

7.3.2 Pós-vendas e marketing de relacionamento na indústria

O profissional de vendas leva algumas fomas que no relacionamento B2B devem ser desmistificadas. Não é incomum ouvir frases como “papo de vendedor” e isso ser sinônimo de exagero ou promessas não cumpridas. Construir e manter relacionamentos duradouros no mercado industrial exige cuidar dos detalhes, cumprir com o negociado e responder de imediato a novas solicitações, mesmo não havendo resolução momentânea, mas oferecer um prazo para retorno e cumpri-lo.

Segundo Hutt e Spech (2002):

“Uma empresa que é bem-sucedida no desenvolvimento de relacionamentos fortes com seus clientes assegura vantagens importantes e duradouras que os concorrentes têm dificuldade em entender, copiar ou desfazer.”

O relacionamento com o cliente deve fazer parte da estratégia da empresa para manter-se na lista de fornecedores preferenciais. Dessa forma deixando de fazer apenas trocas transacionais, onde as compras são automatizadas e de produtos básicos, em um mercado altamente competitivo e fácil de ser substituído e passando a realizar trocas colaborativas, criando laços e benefícios mútuos, entendendo como seu cliente mede valor e como essas expectativas são atendidas, avaliadas e superadas.

7.3.3 O CRM como base do marketing de relacionamento

O CRM (Customer Relationship Management) ou Gestão de Relacionamento com o Cliente é a estratégia focada na compreensão, antecipação e atendimento das necessidades e desejos dos clientes de forma mais eficaz e eficiente.

Não se trata somente de um sistema para automatizar, coletar, armazenar e analisar dados de clientes, sendo a tecnologia apenas um dos componentes do CRM. Aliado a processos e pessoas, as ferramentas do CRM auxiliam a gerenciar a carteira de clientes de maneira detalhada e individualizada, integrando todas as áreas da empresa para garantir que todas as interações com o cliente sejam consistentes e orientadas para a criação de valor.

Segundo Bose (2002) *apud* Silva (2002):

“CRM é a integração de tecnologia e processos de negócios usada para satisfazer as necessidades dos clientes durante qualquer interação. Especificamente, CRM envolve aquisição, análise e uso do conhecimento de clientes para venda mais eficiente de produtos e serviços. ”

Um aspecto importante que deve ser esclarecido do conceito de utilização do Marketing de Relacionamento para fidelização é que apesar de utilizar essa estratégia aliada ao CRM para um tratamento individualizado ao cliente, não significa que deverão ser realizados processos exclusivos para cada cliente individual, mas sim que, com base nas informações fornecidas pelo cliente, o vendedor irá orientar seu comportamento para adequar o modo de competir da empresa (SOUZA,2003).

Para Mendonça e Terra (2017), as principais vantagens competitivas identificadas ao alimentar corretamente as informações no CRM são:

Figura 8 - Vantagens competitivas obtidas com o CRM

-
- a) Aumento da lucratividade de cada cliente, através da antecipação de suas necessidades. Possibilitando um aumento nos resultados sem gastos com prospecção de novos clientes;
 - b) Redução do custo de prospecção de clientes, pois o conhecimento da necessidade da clientela, possibilita uma abordagem mais assertiva com os novos clientes, aumentando assim, a conversão;
 - c) Redução do custo e tempo de venda, o histórico de dados do cliente alimentado acelera os processos de aprovação de crédito, cadastro;
 - d) Melhora na satisfação dos clientes devido ao atendimento personalizado e produtos desenvolvidos conforme sua necessidade;
 - e) Fidelização de clientes através da satisfação obtida.
 - f) Qualificação dos clientes, o histórico de dados possibilita avaliar o cliente em vários critérios, atribuindo classificações que mostram quais clientes são mais ou menos lucrativos, possibilitando diferentes estratégias para cada grupo.

Fonte: Adaptada de Mendonça e Terra (2007).

O CRM, portanto, é uma abordagem holística que envolve toda a organização, promovendo uma cultura centrada no cliente. A correta definição dos processos e a promoção da filosofia do CRM nas pessoas é fundamental para alcançar a sinergia que irá construir o marketing de relacionamento, saindo do escopo de transações únicas, pois alia a gestão eficiente das informações e interações e valoriza a continuidade e a lealdade do cliente.

8 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

Durante a análise da situação atual da Indústria de Parafusos Curitiba, foram identificados diversos riscos associados à ausência de processos claros e organizados. A falta de processos bem definidos impede a existência de padrões essenciais nas atividades e obscurece o propósito da empresa em cada etapa operacional. Isso prejudica a eficiência de cada setor e dificulta a criação e análise precisa de diretrizes gerenciais.

Um dos problemas mais significativos observados foi o retrabalho, que tem impactado negativamente os processos internos. Informações imprecisas cadastradas no CRM consomem tempo de diversos setores, como vendas, financeiro e expedição. Essa situação compromete o atendimento a outros clientes, reduz a produtividade de todos os departamentos e eleva o custo operacional.

Outro ponto crítico é a coleta inadequada de informações essenciais, como o ramo de atividade, regime tributário e local de utilização, que devem constar nas notas fiscais. Informações fiscais imprecisas aumentam os riscos financeiros e fiscais da empresa, podendo resultar em multas, margens de lucro reduzidas e auditorias por órgãos reguladores, o que afeta a credibilidade da empresa no mercado.

Além disso, o uso inconsistente do CRM passa uma imagem de falta de profissionalismo, o que pode levar os clientes a buscar concorrentes mais organizados. A ausência de dados precisos sobre preferências e histórico de compras enfraquece o relacionamento com os clientes e impede a personalização do atendimento e a criação de estratégias eficazes de conversão de vendas.

A falta de registros adequados compromete a análise de desempenho e a comunicação entre setores, causando falhas como atrasos em pedidos, rupturas de estoque e perda de participação de mercado.

8.1 Análise de estratégia de mercado

A forma com que a Indústria de Parafusos Curitiba atua no mercado é seguindo uma estratégia majoritariamente de diferenciação por meio de um atendimento mais próximo ao cliente, atuando como consultor resolvendo problemas técnicos do material, assim como se preocupa em atender as solicitações dos clientes em sua totalidade, diferente das grandes indústrias do mercado que tem uma produção e um preço mais baixo, mas atua conforme estoque independente do problema de desabastecimento que pode causar para o cliente.

Levando essa estratégia em consideração, e com um produto que é usado para manutenção das empresas, produção de máquinas e equipamentos, construção civil, entre outras utilizações, é um material que tem um consumo periódico, dessa forma fidelizar o cliente é a melhor forma de garantir a receita mensal e aumentar o faturamento de maneira estável.

Com base em informações disponibilizadas pela empresa podemos perceber que os melhores clientes da empresa têm compras recorrentes e como estão fidelizados dão preferência a Indústria nas cotações, tendo um grande impacto no faturamento do dia a dia.

Figura 9 - Análise de clientes

Cliente	UF	jan./24	fev./24	mar./24	abr./24	mai./24	jun./24	jul./24	ago./24	set./24	out./24
GTS DO BRASIL LTDA	SC	R\$ 12.082,53	R\$ 57.654,65	R\$ 112.590,99	R\$ 85.769,41	R\$ 1.744,84	R\$ 70.150,29	R\$ 39.052,61	R\$ 16.368,23	R\$ 9.185,54	R\$ 12.003,62
GTS DO BRASIL LTDA	SC	R\$ 47.791,58	R\$ 25.452,22	R\$ 2.371,30	R\$ 15.021,71	R\$ 2.512,85	R\$ 8.241,24	R\$ 32.784,20	R\$ 48.570,85	R\$ 31.621,98	R\$ 69.209,40
TECVERDE ENGENHARIA S A	PR	R\$ 38.150,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 87.172,60	R\$ 258,30	R\$ 18.967,62	R\$ 3.178,20	R\$ 15.498,75	R\$ 29.085,00	R\$ 10.607,00
MAO COLORIDA COMUNICACAO VISUAL LTDA	PR	R\$ 13.306,40	R\$ 8.832,50	R\$ 30.856,26	R\$ 32.133,41	R\$ 8.119,51	R\$ 13.553,99	R\$ 28.997,75	R\$ 13.977,21	R\$ 16.783,73	R\$ 11.010,51
CONTEMAR AMB COM. DE CONT. LTDA	PR	R\$ 13.782,70	R\$ 14.095,08	R\$ 10.866,24	R\$ 19.863,36	R\$ 22.429,44	R\$ 2.494,17	R\$ 9.378,55	R\$ 9.586,68	R\$ 19.148,95	R\$ 34.415,60
ACO FORTE DE MERITI INDUSTRIA METALURGICA E LOGISTICA LTDA	RJ	R\$ -	R\$ 8.897,58	R\$ 7.774,59	R\$ 11.540,29	R\$ 2.336,05	R\$ 1.444,14	R\$ 35.974,92	R\$ 55.712,58	R\$ 13.857,83	R\$ 10.652,68
TOWER PARTS AUTOPECAS S/A	PR	R\$ 8.350,74	R\$ 14.665,05	R\$ 20.772,90	R\$ 20.042,68	R\$ -	R\$ 7.460,34	R\$ 13.760,65	R\$ 26.897,58	R\$ 7.993,98	R\$ 5.278,66
BIANCHINI INDUSTRIA DE PLASTICO LTDA	RS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 26.358,75	R\$ -	R\$ 7.951,30	R\$ 38.382,31	R\$ -	R\$ -	R\$ 48.798,30
ITALFLOR INDUSTRIA E COM. DE MAQ. AGRI. LTDA	PR	R\$ -	R\$ 8.269,61	R\$ -	R\$ 5.798,66	R\$ 29.078,56	R\$ 28.420,67	R\$ -	R\$ 10.637,95	R\$ 6.043,20	R\$ 19.529,10
MILI S/A	SC	R\$ 4.436,88	R\$ 4.279,23	R\$ 8.554,88	R\$ 5.637,12	R\$ 11.483,71	R\$ 4.203,97	R\$ 5.111,15	R\$ 5.979,51	R\$ 40.155,71	R\$ 2.596,35
AUTOMAIS INDUSTRIA DE EQ. E FERRAM. AUTOMOTIVAS EIRELI	SC	R\$ 4.377,43	R\$ 9.421,73	R\$ -	R\$ 17.691,24	R\$ 10.821,95	R\$ 9.372,08	R\$ 14.177,26	R\$ -	R\$ 17.074,20	R\$ 8.689,63
WBE EQUIPAMENTOS AGRICOLAS LTDA	PR	R\$ -	R\$ 2.371,88	R\$ 24.321,88	R\$ 14.035,83	R\$ 19.169,60	R\$ 1.729,76	R\$ 10.299,65	R\$ 2.066,74	R\$ 6.910,72	R\$ 4.358,50
MASCARELLO CARROCERIAS E ONIBUS LTDA	PR	R\$ 3.456,00	R\$ 6.648,00	R\$ 10.271,88	R\$ 15.376,62	R\$ 5.236,20	R\$ 15.397,85	R\$ 5.362,10	R\$ 11.288,69	R\$ 8.098,96	R\$ 1.215,81
VCAT BOATS LTDA	SP	R\$ 5.682,44	R\$ 8.888,45	R\$ 15.352,06	R\$ 2.672,58	R\$ 16.272,91	R\$ 236,95	R\$ 2.965,38	R\$ 5.676,14	R\$ 14.533,28	R\$ 7.304,25
CATTALINI TERMINAIS MARITIMOS S A	PR	R\$ 15.066,20	R\$ 21.419,65	R\$ 7.630,19	R\$ -	R\$ 4.506,70	R\$ 7.074,00	R\$ 12.786,80	R\$ 1.776,49	R\$ 7.723,14	R\$ -
CRAMARO BRASIL IMP ROD. LTDA	RS	R\$ 883,42	R\$ 8.293,70	R\$ 5.115,97	R\$ 17.892,47	R\$ -	R\$ 19.113,57	R\$ 3.070,29	R\$ 7.479,74	R\$ 8.721,15	R\$ 4.499,11
EMBRAED MARINGA 01 EMPREENDIMENTOS IMOBILIARIOS SPE LTDA	PR	R\$ -	R\$ 590,66	R\$ -	R\$ 19.814,23	R\$ 2.247,78	R\$ 709,30	R\$ -	R\$ 19.442,64	R\$ -	R\$ 28.744,01
WK ACOS, COMERCIO E DISTRIBUICAO DE FERRO E ACO LTDA	PR	R\$ 39.885,33	R\$ 1.981,10	R\$ 4.577,74	R\$ 5.353,90	R\$ 8.350,83	R\$ 6.117,41	R\$ 2.005,94	R\$ 69,76	R\$ 167,74	R\$ 1.878,69
IRANI PAPEL E EMBALAGEM S A	SC	R\$ 18.091,51	R\$ 5.558,50	R\$ 3.497,30	R\$ 2.864,89	R\$ 3.855,80	R\$ 9.724,68	R\$ 7.172,30	R\$ 9.004,45	R\$ 1.775,58	R\$ 8.326,28
POLIMAX - SOLUCOES EM ESTRUTURAS FOTOVOLTAICAS LTDA	PR	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 14.867,40	R\$ 28.595,25	R\$ 2.165,43	R\$ 19.788,77

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Um exemplo da necessidade de um atendimento diferenciado para o cliente para desenvolver o relacionamento e conseguir fidelizar o cliente é a Polimax, que começou a ser atendida em julho por meio de uma prospecção ativa, o vendedor conseguiu manter o contato, a empresa cumpriu com o esperado pelo cliente e

conseguiu desenvolver um bom relacionamento, se tornando um dos maiores clientes da Parafusos Curitiba.

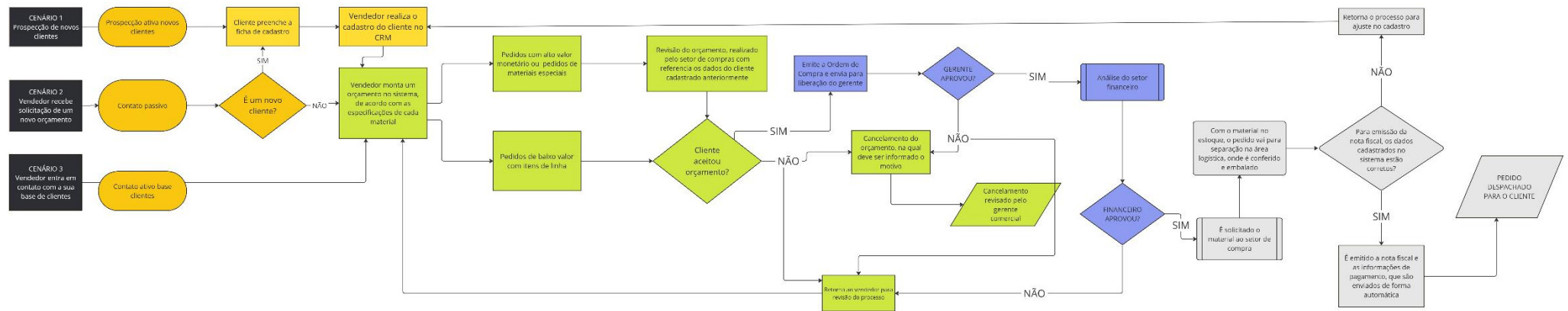
8.2 Fluxos e interfaces

Com o dinamismo do mercado contemporâneo, altamente competitivo e em constante transformação, a gestão eficaz da carteira de clientes e o ganho da participação de mercado com a aquisição de novos utilizadores se torna imprescindível.

Dessa forma, ter um processo padrão bem estruturado é de extrema importância, dessa forma para conseguir atingir esse resultado, junto do gestor conseguimos mapear os processos que eles seguem nos atendimentos, assim como fazer um fluxograma detalhado do processo para que a empresa tenha o processo de maneira mais clara e definida, o que abriu espaço para as sugestões de melhoria.

Na Indústria de Parafusos Curitiba há três principais possibilidades de iniciar o contato com o cliente, sendo o único fator que se diferencia em todo o processo comercial. Para demonstrar como se desdobra atualmente, a equipe elaborou o fluxograma abaixo, seguido do texto descritivo das etapas.

Figura 10 - Fluxograma do processo atual



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

O Cenário 1 diz respeito à **prospecção de novos clientes**, que ocorre das seguintes formas:

- Ligação ativa: os vendedores buscam contatos por meio de pesquisas e listas de empresas nas áreas de indústria, comércio, manutenção e outras fontes de potenciais compradores;

- Contato direto: o potencial cliente inscreve seus contatos diretamente no site da Indústria de Parafusos Curitiba ou envia uma solicitação de orçamento;

- Indicação feita por outros clientes: os vendedores recebem indicações de potenciais clientes de outros que em algum momento já foram atendidos pela Indústria de Parafusos Curitiba.

No Cenário 2, o **vendedor recebe a solicitação de orçamento** por ligação, mensagem via WhatsApp ou e-mail de compradores que já são clientes.

E no Cenário 3, o **vendedor ativamente entra em contato com sua base** de leads para verificar se há demanda de compras para elaborar um orçamento e efetivar a venda.

Feito o contato inicial com o cliente, é realizado o cadastro no CRM. Esse cadastro geralmente é com base no CNPJ e com isso, algumas informações já são preenchidas automaticamente, mas o cliente também recebe uma planilha para informar seus dados e retorna ao vendedor, que realiza o preenchimento do CRM.

O responsável pelo preenchimento, além de inserir os dados básicos de contato como nome do comprador ou responsável, telefone e e-mail, devem se atentar a outros dados importantes, como o tipo de empresa, sua área de atuação e regime tributário, pois essas informações determinam a aplicação correta dos Códigos Fiscais de Operações e Prestações (CFOP), essencial para a correta emissão de notas fiscais e para o cumprimento das obrigações fiscais.

Outras informações que são extremamente importantes de estarem corretamente preenchidas são o e-mail e telefone de contato, pois é através disso que o cliente receberá orçamentos, ocorre o envio automático de NF e boleto, além de ser a base utilizada pelo marketing para o envio de boletins informativos e promoções.

Após a etapa de cadastro, é realizado o orçamento conforme o solicitado. Com base nas especificações recebidas do cliente, o vendedor pode retornar com uma foto ou enviar amostras dos materiais para auxílio em identificar qual melhor atende a demanda.

Identificado o material, o vendedor monta o orçamento em sistema, inserindo o código do produto, quantidade, tipo de frete, condições de pagamento, preço e finalidade da utilização desse material. Em pedidos com alto valor monetário ou em pedidos de materiais especiais, o orçamento pode ser enviado ao setor de compras da Indústria de Parafusos Curitiba para análise e alinhamento de preços mais competitivos.

Outro ponto que impacta diretamente no preço que será incluído no orçamento é a correta informação da finalidade do produto, se está sendo vendido para revenda ou industrialização, pois com base nessa informação será realizado o cálculo das devidas tributações e incidência de impostos.

O cliente aprovando o orçamento total ou parcialmente, este é transformado em uma ordem de compra (OC) e enviado para aprovação da gerência, que verifica se a política comercial aplicada está de acordo com o autorizado. Com a aprovação do gerente, a ordem de compra é enviada para o financeiro, que valida se o cliente não possui débitos e se o prazo e forma de pagamento está de acordo com as suas diretrizes.

Caso haja alguma negativa da gerência comercial ou do departamento financeiro, a ordem de compra retorna ao vendedor para que o orçamento seja revisado e ajustado.

Se a ordem de compra estiver conforme, o setor de compras é notificado para adquirir possíveis itens em ruptura. Com as mercadorias em estoque, a ordem de compra é enviada para separação, embalagem e expedição dos materiais, bem como a emissão da nota fiscal e despacho para o cliente.

Ocorre ocasionalmente que o vendedor informe incorretamente algum dado cadastrado para o cliente ou a finalidade do produto, seja por falta de atenção, orientação inadequada ou tentativa de reduzir o custo do item.

Mesmo que passe pelas análises da gerência e do financeiro sem que o equívoco seja detectado, na emissão de nota fiscal o sistema não permite a conclusão do processo se houver discrepâncias. Isso pode resultar em acréscimos de valor no total do pedido, que podem inviabilizar a venda ou causar prejuízos e gerar retrabalho para a empresa.

A empresa disponibilizou as imagens do sistema para exemplificar melhor o preenchimento dos cadastros dos clientes, onde nessa tela os vendedores por meio do CNPJ podem puxar quase todas as informações e o cadastro do contato é feito também por esse para ter email, telefones e o nome dos compradores registrados, e até a data de aniversário para que o vendedor possa desenvolver um contato melhor.

Figura 11 – Cadastro de clientes no sistema

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Figura 12 - Informações comerciais

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Figura 13 - Cadastro do contato do cliente

Editor Cliente/Fornecedor - ID: 128

Código: 128 Cliente: INDUSTRIA DE PARAFUSOS CURITIBA LTDA Cidade: CURITIBA Estado: PR

CRM SRM

Cadastro Comercial Financeiro Fiscal **Contatos** Endereços Documentos Agenda Créditos Síntese

* Nome: _____
 E-Mail: _____
 Tipo: _____
 Nascimento: _____ Telefone: _____
 Telefone 2: _____ Celular: _____
 Ativo: SIM Limpar Incluir
 Envio Certificado: NÃO

#	Nome	Email	Telefone	Telefone 2	Celular	Nascimento	Tipo	Ativo	eMail	Env. Cert
1	GABRIEL		0-	0-	0-		COMPRADOR	SIM	-	NÃO

Extrato Enviar Cancelar

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

E também foi disponibilizado imagens da parte de atividades do CRM para entender melhor como é preenchido pelos vendedores e como é o layout para que o vendedor tenha acesso aos seus contatos dentro do CRM e até a ferramenta de agendamento de contato que faz o aviso automático ao vendedor na própria notificação do sistema.

Figura 14 - Cadastro de agenda

Cadastrar Agenda

Agenda

* Cliente: INDUSTRIA DE PARAFUSOS CURITIBA LTDA - (20.720.050/0001-50) - [CURITIBA/PR] Incluir

Empresa: ...

Usuário: RAFAEL MACHADO PELLER * Tipo: ...

Contato: GABRIEL - 0 - - Incluir

Data: 04/11/2024 09:40:11

* Mensagem:

- CONTATO POR WHATS/EMAIL
- COTAÇÃO POR PORTAL
- FINANCEIRO
- LIGAÇÃO ATIVA/FOLLOW UP
- LIGAÇÃO DO CLIENTE
- OCUPADO/SEM RETORNO/NÃO ATENDEU
- PÓS-VENDAS
- PROSPECÇÃO

Enviar Cancelar

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Figura 15 - CRM - Perfil do cliente

CRM - Cliente										
Razão Social INDUSTRIA DE PARA		Nome Fantasia INDUSTRIA DE PARAF		Telefone 41-38869696		Cadastro 15/09/2022		A Pagar R\$ 0,00		Observação comercial:
Endereço RUA WALDEMAR - Nº4285		Cidade/UF CURITIBA/PR		CNPJ 20.720.050/0001-50		Maior compra R\$ 24.573,60		Atrasado R\$ 0,00		Observação financeiro:
Banco XXXX		Vendedor FALSA		IE 9067086047		Última compra 04/11/2024		Limite R\$ 5.000,00		
						Maior atraso dias		Saldo R\$ 5.000,00		
						Ficou vendida 0		Crédito Antecipado R\$ 0,00		
						Média mês R\$ 0,00		Crédito Troca R\$ 0,00		
Tarafas Orçamentos Pedidos Notas Fiscais Produtos Vendidos Agenda Resumo Tabela de preços										
Atividades Lixeira										
Incluir Processar										
Registros: 720 Spam: 0,00										
#	Tarefa	Usuário	Código	Empresa	Assunto	Último contato				
1	53614	ALEXSANDRO	128	INDUSTRIA DE PARAFUS (1)	NF 23205	04/11/2024 09:32:35				
2	53602	ALEXSANDRO	128	INDUSTRIA DE PARAFUS (1)	NF 23201 ES	04/11/2024 09:07:09				
3	53462	ALEXSANDRO	128	INDUSTRIA DE PARAFUS (1)	NF 23168 ES	31/10/2024 10:22:45				
4	53454	ALEXSANDRO	128	INDUSTRIA DE PARAFUS (1)	NF 23166 ES	31/10/2024 10:03:38				
5	53441	ALEXSANDRO	128	INDUSTRIA DE PARAFUS (1)	NF 23164 ES	31/10/2024 09:35:06				
6	53380	ALEXSANDRO	128	INDUSTRIA DE PARAFUS (1)	NF 23153 ES	30/10/2024 15:27:33				
7	53220	ALEXSANDRO	128	INDUSTRIA DE PARAFUS (1)	NF 23133 ES	28/10/2024 17:14:29				
8	53208	ALEXSANDRO	128	INDUSTRIA DE PARAFUS (1)	NF 23131 ES	28/10/2024 16:52:19				

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Figura 16 - CRM - Layout das atividades dos vendedores

CRM - Atividades									
Atividades Orçamentos Pedidos Carálogo Notas Fiscais Clientes Resumo Compras/Produção Tabela Preço									
Atividades Lixeira									
Incluir Processar									
Usuário: DOUG Data: 28/10/2024 até 31/10/2024 Tipo Agenda:									
Email não lido: 0 Spam: 0									
Registros: 115									
#	Tarefa	Usuário	Empresa	Assunto	Mensagem	Tipo Agenda			
1	53507	DOUGLAS	ECOMIX CONCRETOS LTD (1)	Orç 20541	Orçamento 20541	-			
2	53503	DOUGLAS	FLUIAIR COMPONENTES (1)	PRIMEIRO CONTATO COM CLIENTE EMAIL	PRIMEIRO CONTATO COM CLIENTE EMAIL DE APRESENTAÇÃO ENVIADO	PROSPECÇÃO			
3	53364	DOUGLAS	GDB METALMACHINERY I (2)	Orç 20462 Ped 13511	Orçamento 20462	-			
4	53501	DOUGLAS	CATARINA IMPLEMENTOS (1)	PRIMEIRO CONTATO COM EMPRESA EMAIL	PRIMEIRO CONTATO COM EMPRESA EMAIL DE APRESENTAÇÃO ENVIADO	COTACÃO POR POR			
5	53499	DOUGLAS	LEAX DO BRASIL LTDA. (1)	PRIMEIRO CONTATO COM EMPRESA	PRIMEIRO CONTATO COM EMPRESA, ENVIEI UM EMAIL PARA MARIANA.	PROSPECÇÃO			
6	52401	DOUGLAS	GLOBAL TECNOLOGIA LT (2)	Orç 19867 Ped 13308	Orçamento 19867	-			
7	53488	DOUGLAS	PERFITASSI PERFIL ME (1)	EMAIL DE APRESENTAÇÃO ENVIADO	EMAIL DE APRESENTAÇÃO ENVIADO NOVAMENTE	PROSPECÇÃO			
8	53487	DOUGLAS	POWERDETECH (1)	PRIMEIRO CONTATO EMAIL DE	PRIMEIRO CONTATO EMAIL DE APRESENTAÇÃO ENVIADO	PROSPECÇÃO			
9	52418	DOUGLAS	ENSACADEIRA SAT PARA (8)	Orç 19876 Ped 13678 Cot 391 Cot 392 Cot 393 Cot 394 Cot 395 Cot 396 Cot 397 Cot 398 Cot 399 Cot 400 Cot 401 Cot 402 Cot 403 Cot 404 Cot 405 Cot 406 Cot 407 Cot 408 Cot 409 Cot 410 Cot 411 Cot 412 Cot 413 Cot 414 Cot 415 Cot 416 Cot 417 Cot 418 Cot 419 Cot 420 Cot 421 Cot 422 Cot 423 Cot 424 Cot 425 Cot 426 Cot 427 Cot 428 Cot 429 Cot 430 Cot 431 Cot 432 Cot 433 Cot 434 Cot 435 Cot 436 Cot 437 Cot 438 Cot 439 Cot 440 Cot 441 Cot 442 Cot 443 Cot 444 Cot 445 Cot 446 Cot 447 Cot 448 Cot 449 Cot 450 Cot 451 Cot 452 Cot 453 Cot 454 Cot 455 Cot 456 Cot 457 Cot 458 Cot 459 Cot 460 Cot 461 Cot 462 Cot 463 Cot 464 Cot 465 Cot 466 Cot 467 Cot 468 Cot 469 Cot 470 Cot 471 Cot 472 Cot 473 Cot 474 Cot 475 Cot 476 Cot 477 Cot 478 Cot 479 Cot 480 Cot 481 Cot 482 Cot 483 Cot 484 Cot 485 Cot 486 Cot 487 Cot 488 Cot 489 Cot 490 Cot 491 Cot 492 Cot 493 Cot 494 Cot 495 Cot 496 Cot 497 Cot 498 Cot 499 Cot 500 Cot 501 Cot 502 Cot 503 Cot 504 Cot 505 Cot 506 Cot 507 Cot 508 Cot 509 Cot 510 Cot 511 Cot 512 Cot 513 Cot 514 Cot 515 Cot 516 Cot 517 Cot 518 Cot 519 Cot 520 Cot 521 Cot 522 Cot 523 Cot 524 Cot 525 Cot 526 Cot 527 Cot 528 Cot 529 Cot 530 Cot 531 Cot 532 Cot 533 Cot 534 Cot 535 Cot 536 Cot 537 Cot 538 Cot 539 Cot 540 Cot 541 Cot 542 Cot 543 Cot 544 Cot 545 Cot 546 Cot 547 Cot 548 Cot 549 Cot 550 Cot 551 Cot 552 Cot 553 Cot 554 Cot 555 Cot 556 Cot 557 Cot 558 Cot 559 Cot 560 Cot 561 Cot 562 Cot 563 Cot 564 Cot 565 Cot 566 Cot 567 Cot 568 Cot 569 Cot 570 Cot 571 Cot 572 Cot 573 Cot 574 Cot 575 Cot 576 Cot 577 Cot 578 Cot 579 Cot 580 Cot 581 Cot 582 Cot 583 Cot 584 Cot 585 Cot 586 Cot 587 Cot 588 Cot 589 Cot 590 Cot 591 Cot 592 Cot 593 Cot 594 Cot 595 Cot 596 Cot 597 Cot 598 Cot 599 Cot 600 Cot 601 Cot 602 Cot 603 Cot 604 Cot 605 Cot 606 Cot 607 Cot 608 Cot 609 Cot 610 Cot 611 Cot 612 Cot 613 Cot 614 Cot 615 Cot 616 Cot 617 Cot 618 Cot 619 Cot 620 Cot 621 Cot 622 Cot 623 Cot 624 Cot 625 Cot 626 Cot 627 Cot 628 Cot 629 Cot 630 Cot 631 Cot 632 Cot 633 Cot 634 Cot 635 Cot 636 Cot 637 Cot 638 Cot 639 Cot 640 Cot 641 Cot 642 Cot 643 Cot 644 Cot 645 Cot 646 Cot 647 Cot 648 Cot 649 Cot 650 Cot 651 Cot 652 Cot 653 Cot 654 Cot 655 Cot 656 Cot 657 Cot 658 Cot 659 Cot 660 Cot 661 Cot 662 Cot 663 Cot 664 Cot 665 Cot 666 Cot 667 Cot 668 Cot 669 Cot 670 Cot 671 Cot 672 Cot 673 Cot 674 Cot 675 Cot 676 Cot 677 Cot 678 Cot 679 Cot 680 Cot 681 Cot 682 Cot 683 Cot 684 Cot 685 Cot 686 Cot 687 Cot 688 Cot 689 Cot 690 Cot 691 Cot 692 Cot 693 Cot 694 Cot 695 Cot 696 Cot 697 Cot 698 Cot 699 Cot 700 Cot 701 Cot 702 Cot 703 Cot 704 Cot 705 Cot 706 Cot 707 Cot 708 Cot 709 Cot 710 Cot 711 Cot 712 Cot 713 Cot 714 Cot 715 Cot 716 Cot 717 Cot 718 Cot 719 Cot 720 Cot 721 Cot 722 Cot 723 Cot 724 Cot 725 Cot 726 Cot 727 Cot 728 Cot 729 Cot 730 Cot 731 Cot 732 Cot 733 Cot 734 Cot 735 Cot 736 Cot 737 Cot 738 Cot 739 Cot 740 Cot 741 Cot 742 Cot 743 Cot 744 Cot 745 Cot 746 Cot 747 Cot 748 Cot 749 Cot 750 Cot 751 Cot 752 Cot 753 Cot 754 Cot 755 Cot 756 Cot 757 Cot 758 Cot 759 Cot 760 Cot 761 Cot 762 Cot 763 Cot 764 Cot 765 Cot 766 Cot 767 Cot 768 Cot 769 Cot 770 Cot 771 Cot 772 Cot 773 Cot 774 Cot 775 Cot 776 Cot 777 Cot 778 Cot 779 Cot 780 Cot 781 Cot 782 Cot 783 Cot 784 Cot 785 Cot 786 Cot 787 Cot 788 Cot 789 Cot 790 Cot 791 Cot 792 Cot 793 Cot 794 Cot 795 Cot 796 Cot 797 Cot 798 Cot 799 Cot 800 Cot 801 Cot 802 Cot 803 Cot 804 Cot 805 Cot 806 Cot 807 Cot 808 Cot 809 Cot 810 Cot 811 Cot 812 Cot 813 Cot 814 Cot 815 Cot 816 Cot 817 Cot 818 Cot 819 Cot 820 Cot 821 Cot 822 Cot 823 Cot 824 Cot 825 Cot 826 Cot 827 Cot 828 Cot 829 Cot 830 Cot 831 Cot 832 Cot 833 Cot 834 Cot 835 Cot 836 Cot 837 Cot 838 Cot 839 Cot 840 Cot 841 Cot 842 Cot 843 Cot 844 Cot 845 Cot 846 Cot 847 Cot 848 Cot 849 Cot 850 Cot 851 Cot 852 Cot 853 Cot 854 Cot 855 Cot 856 Cot 857 Cot 858 Cot 859 Cot 860 Cot 861 Cot 862 Cot 863 Cot 864 Cot 865 Cot 866 Cot 867 Cot 868 Cot 869 Cot 870 Cot 871 Cot 872 Cot 873 Cot 874 Cot 875 Cot 876 Cot 877 Cot 878 Cot 879 Cot 880 Cot 881 Cot 882 Cot 883 Cot 884 Cot 885 Cot 886 Cot 887 Cot 888 Cot 889 Cot 890 Cot 891 Cot 892 Cot 893 Cot 894 Cot 895 Cot 896 Cot 897 Cot 898 Cot 899 Cot 900 Cot 901 Cot 902 Cot 903 Cot 904 Cot 905 Cot 906 Cot 907 Cot 908 Cot 909 Cot 910 Cot 911 Cot 912 Cot 913 Cot 914 Cot 915 Cot 916 Cot 917 Cot 918 Cot 919 Cot 920 Cot 921 Cot 922 Cot 923 Cot 924 Cot 925 Cot 926 Cot 927 Cot 928 Cot 929 Cot 930 Cot 931 Cot 932 Cot 933 Cot 934 Cot 935 Cot 936 Cot 937 Cot 938 Cot 939 Cot 940 Cot 941 Cot 942 Cot 943 Cot 944 Cot 945 Cot 946 Cot 947 Cot 948 Cot 949 Cot 950 Cot 951 Cot 952 Cot 953 Cot 954 Cot 955 Cot 956 Cot 957 Cot 958 Cot 959 Cot 960 Cot 961 Cot 962 Cot 963 Cot 964 Cot 965 Cot 966 Cot 967 Cot 968 Cot 969 Cot 970 Cot 971 Cot 972 Cot 973 Cot 974 Cot 975 Cot 976 Cot 977 Cot 978 Cot 979 Cot 980 Cot 981 Cot 982 Cot 983 Cot 984 Cot 985 Cot 986 Cot 987 Cot 988 Cot 989 Cot 990 Cot 991 Cot 992 Cot 993 Cot 994 Cot 995 Cot 996 Cot 997 Cot 998 Cot 999 Cot 1000	Orçamento 19876				
10	19850	Ped 13147 Cot 386 OC 3437							

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Com essas imagens podemos perceber que o sistema de CRM traz informações completas dos clientes de maneira organizada e eficiente para consultas rápidas e dados concretos para ajudar nos atendimentos e relacionamento direto com os clientes, tendo os vendedores muita flexibilidade para colocar as informações que julgam importantes dos seus contatos diretos com os clientes.

9 IMPORTÂNCIA DO PREENCHIMENTO CORRETO DO CRM

O correto preenchimento do CRM é crucial para que se mantenha um bom relacionamento com o cliente, visando que as informações contidas de cada cliente impactam nos demais processos.

Mas vai além disso, pois é também de suma importância garantir a conformidade e transparência na tratativa de informações de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados, atestar que as operações da empresa sejam íntegras e consistentes, desde o cadastro do cliente e elaboração de orçamento e ordem de compra, até a emissão de nota fiscal, aplicação de alíquotas de impostos e demais envios ao fisco.

O CRM devidamente preenchido permite criar um histórico do cliente, com informações como o meio de contato preferido, interações realizadas, necessidade de contatá-lo novamente em determinado período, suas preferências e demandas recorrentes e até mesmo oportunidades latentes.

Essas informações contribuem para mapear cada cliente e suas preferências, uma vez inseridas no CRM, todos os membros da equipe conseguem visualizar, em caso de ausência ou desligamento não se perde o histórico.

Para o vendedor, o ganho de tempo e produtividade em ter os registros sobre essas interações é imprescindível, evita questionamentos repetidos ao cliente, proporcionando um atendimento personalizado e assim, fortalecendo o relacionamento com o cliente, oferecendo uma ótima experiência de atendimento e aumentando a probabilidade de fidelização.

Propicia também o acompanhamento de progresso das negociações. No campo de observações é possível inserir as objeções observadas ou possíveis, permitindo elaborar planos de ação e visualizar próximas etapas a serem seguidas, se organizando de maneira eficiente e clara, buscando a efetivação da venda.

Centralizar as informações dos clientes contribui com a integração das demais áreas. Viabiliza os gestores a tomarem decisões sobre as estratégias de vendas,

identificar tendências, oportunidades e pontos de melhorias, além do marketing no envio dos comunicados e promoções e ao financeiro no envio de boletos como mencionado anteriormente.

Garante também a segurança em cumprir as normativas internas e isso é positivo tanto para o colaborador, quanto para a empresa. O CRM atualizado e com as atividades documentadas propicia transparência em possíveis auditorias e revisões.

Para ilustrar a importância do CRM nas vendas e no relacionamento com o cliente, vamos analisar um estudo de caso real baseados em dados por tabela fornecida de dois vendedores de nossa empresa referida no trabalho. Ambos iniciaram suas atividades no mesmo mês, porém possuem experiências e perfis distintos.

Figura 17 - Comparativo vendedores

Julho				
vendedor	Contatos CRM	Orçamentos	% Conversão em Pedidos	Pedidos
Vendedor D1	78	R\$ 313.210,70	27,13%	R\$ 84.975,87
Vendedor D2	452	R\$ 346.911,77	20,90%	R\$ 72.506,04
Agosto				
vendedor	Contatos CRM	Orçamentos	% Conversão em Pedidos	Pedidos
Vendedor D1	118	R\$ 416.640,70	37,33%	R\$ 155.540,23
Vendedor D2	267	R\$ 534.960,98	20,71%	R\$ 110.783,86
Setembro				
vendedor	Contatos CRM	Orçamentos	% Conversão em Pedidos	Pedidos
Vendedor D1	117	R\$ 530.115,30	15,12%	R\$ 80.172,24
Vendedor D2	266	R\$ 581.400,40	33,95%	R\$ 197.362,11

Fonte: elaborada pelos autores.

Vendedor D1:

- Experiência prévia com o produto e o sistema de ERP/CRM.
- Trouxe uma carteira de clientes da empresa anterior que trabalhou.
- Baixo preenchimento das atividades no CRM.

Vendedor D2:

- Sem experiência prévia com o produto ou o sistema, somente com vendas.
- Adaptação inicial aos processos e ao CRM.

- Preenchimento regular das atividades no CRM.

Resultados: Ao comparar os resultados dos dois vendedores no trimestre, observamos que:

- **Volume de contatos:** O vendedor D2 registrou um volume de contatos no CRM quase 5 vezes maior que o D1, especialmente no mês de julho.
- **Número de orçamentos:** O vendedor D2, mesmo sem carteira própria, conseguiu um número superior de orçamentos em todos os meses.
- **Fechamento de pedidos:** Em setembro, o vendedor D2 fechou um número significativamente maior de pedidos, enquanto o D1 apresentou uma redução na taxa de conversão ao longo dos meses.

Análise: Esses resultados demonstram que, apesar da experiência prévia e da carteira de clientes, o vendedor D1 apresentou uma queda no desempenho ao longo do tempo. Por outro lado, o vendedor D2, com um uso mais consistente do CRM, conseguiu melhorar seus resultados mês a mês.

Dessa forma podemos ver que os dados sobre os clientes com contatos, negociações, e até os feedbacks sobre compras anteriores sendo eles positivos ou negativos são de grande importância na manutenção do relacionamento com os clientes, e visto que nesse mercado de indústrias em sua maioria B2B o consumo dos materiais é periódico e há sempre uma demanda das empresas, então construir a fidelização irá gerar um grande aumento dos pedidos ao longo do tempo.

10 RISCOS EM PERMANECER NA SITUAÇÃO ATUAL

Ao longo do diagnóstico da situação atual foram apontados os diversos riscos para a Indústria de Parafusos Curitiba em permanecer sem processos claros e organizados.

A falta de processos definidos e evidentes, faz com que não se tenha padrões essenciais nas atividades e que não tenha o propósito da empresa em cada etapa. A ausência de procedimentos, torna as atividades de cada setor menos eficientes, dificultando também a criação e análise das diretrizes gerenciais de forma assertivas.

O retrabalho é um fator que tem impactado de forma negativa muitos processos na empresa, pois a falta de assertividade nas informações cadastradas no CRM consome tempo de diversas áreas da empresa, como vendas, financeiro e expedição, comprometendo a capacidade em atender outros clientes, reduzindo a produtividade de todos os setores e diminuindo a eficiência geral, aumentando o custo operacional.

Entender e coletar informações como o ramo de atividade, regime tributário, local de utilização, entre outras informações que serão incluídas nas notas fiscais, por exemplo, são de suma importância pois trazem riscos ao financeiro e fiscal da empresa, são as informações cadastradas que mostraram a esses setores como alocar corretamente os Códigos Fiscais de Operações e Prestações (CFOP), informações fiscais incorretas podem acarretar, possíveis multas e diminuição da margem de lucro. Além de possíveis auditorias por órgãos reguladores, afetando inclusive sua credibilidade no mercado.

O uso inconsistente do CRM pode passar uma imagem de falta de profissionalismo e levar o cliente a procurar concorrentes mais organizados. Erros cadastrais, falta de informações cruciais sobre as preferências e histórico de compras pode enfraquecer o relacionamento com os clientes.

Sem o registro adequado das informações, não é possível a personalização do atendimento para criar estratégias de conversão de vendas e aproveitamento das oportunidades. O vendedor adota uma postura mais reativa e aguarda o cliente demonstrar interesse ao invés de se antecipar as suas necessidades, diminuindo sua taxa de conversão e recorrência.

Não havendo um contato proativo em busca de medir a satisfação dos clientes ou resolver possíveis problemas, a empresa não mensura a percepção do mercado e clientes insatisfeitos são mais propensos a compartilhar feedbacks ruins, o que pode afetar na sua capacidade de conquistar novos clientes e melhorar seus processos internos.

Com a falta de preenchimento das interações com os clientes, dificulta a criação de indicadores de desempenho para análises dos processos, aumenta o risco de falhas de comunicação pois também não permite integração entre setores,

podendo ocasionar atrasos nos pedidos, rupturas de estoque, queda na rentabilidade da empresa e perdas de participação no mercado.

11 SUGESTÕES DE MELHORIAS

11.1 Treinamento Contínuo e Cultura do Uso do CRM

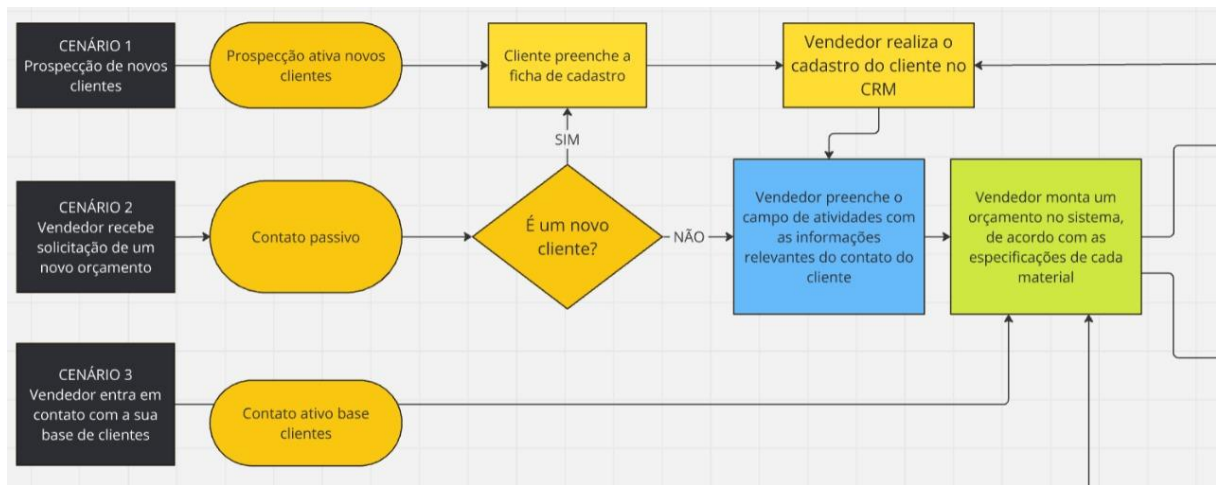
Para promover o uso eficaz do CRM, é fundamental implementar treinamentos contínuos e cultivar uma cultura de uso da ferramenta. Realizar treinamentos periódicos de preenchimento e boas práticas, demonstrando à equipe a importância estratégica do CRM e seus impactos em todas as etapas do ciclo de vendas, da satisfação do cliente ao resultado financeiro.

O treinamento deve mostrar como o CRM facilita a organização dos atendimentos, otimizando o tempo e melhorando a eficiência dos vendedores. É necessário incluir exemplos práticos e detalhar os tipos de informações que podem ser registradas para melhorar o atendimento e a organização.

Além disso, adotar políticas de incentivo, como bonificações por cadastros completos e atendimentos precisos, ajudará a minimizar erros e reduzir retrabalhos.

Para garantir que o preenchimento das atividades no CRM seja feito em todos os contatos com os clientes, sugere-se verificar com os técnicos do sistema que o preenchimento das atividades seja um pré-requisito para a criação de um orçamento, conforme imagem abaixo:

Figura 18 - Sugestão de melhoria CRM



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Fazendo assim com que o processo se inicie realmente com o registro do contato e não só com um orçamento sem detalhamento, garantindo um melhor fluxo de informações do processo até a retirada do material ao cliente.

11.2 Padronização do Processo de Vendas

A padronização é crucial para garantir uma execução uniforme em todo o processo de vendas. Deve-se definir fluxos de trabalho claros para que todos os vendedores sigam um processo estruturado, desde o contato inicial até a emissão do pedido.

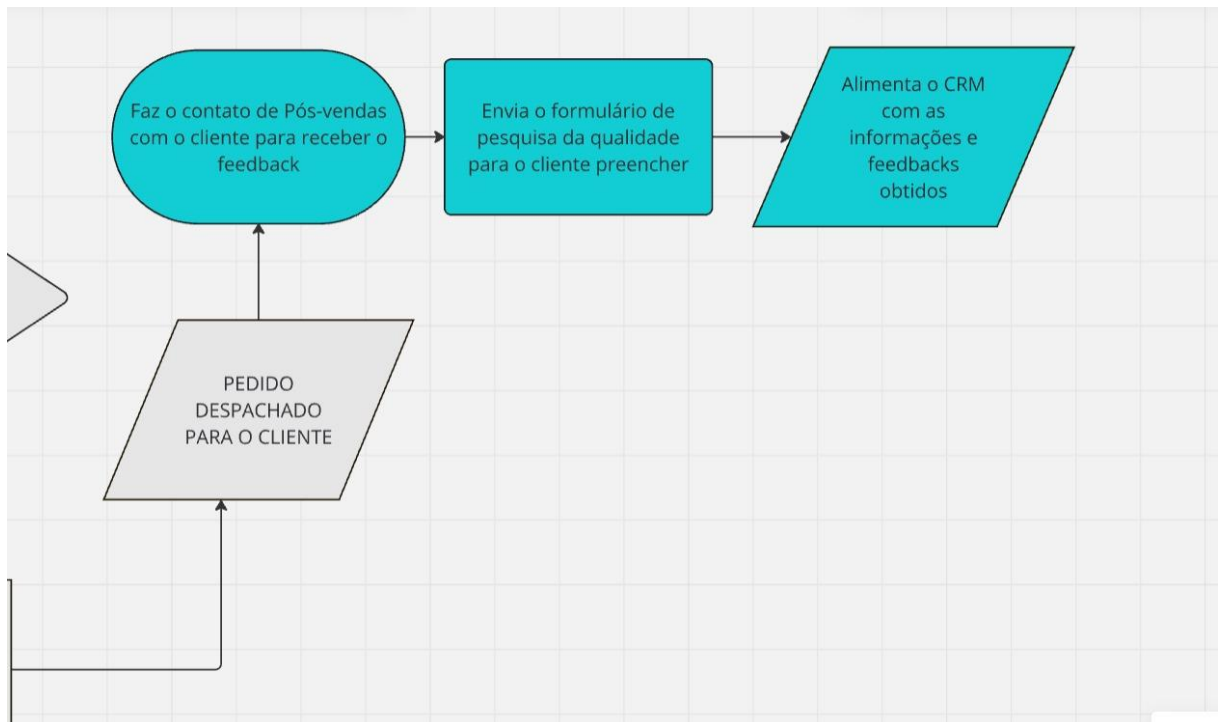
Desta forma seguindo os padrões de atendimento e o processo assim como foi construído no organograma é possível que a empresa tenha um melhor controle do processo, podendo até adicionar KPI's para acompanhar o que julgar essencial de ser cumprido pelo colaborador, e com o processo bem definido e um treinamento claro para capacitar a todos a empresa consegue atender o cliente garantindo um padrão de atendimento melhor e mais consistente para ter melhores resultados.

Reuniões frequentes de alinhamento e feedbacks são essenciais para reforçar a padronização e corrigir desvios, mediante planos de ação desenvolvidos em conjunto com os colaboradores.

11.3 Estruturação de um Processo de Pós-venda

Para uma pós-venda eficiente, é necessário treinamento específico que destaque o que é o pós-vendas, qual a sua importância para a empresa e para desenvolver o relacionamento com os clientes, quais as boas práticas e a importância desse processo dentro das atividades e política de qualidade da empresa. O pós-venda permite coletar feedbacks sobre produtos e serviços, auxiliando na melhoria contínua da gestão, abaixo visão de como ficará o fluxograma com a implementação desse processo.

Figura 19 - Sugestão melhoria Pós - vendas



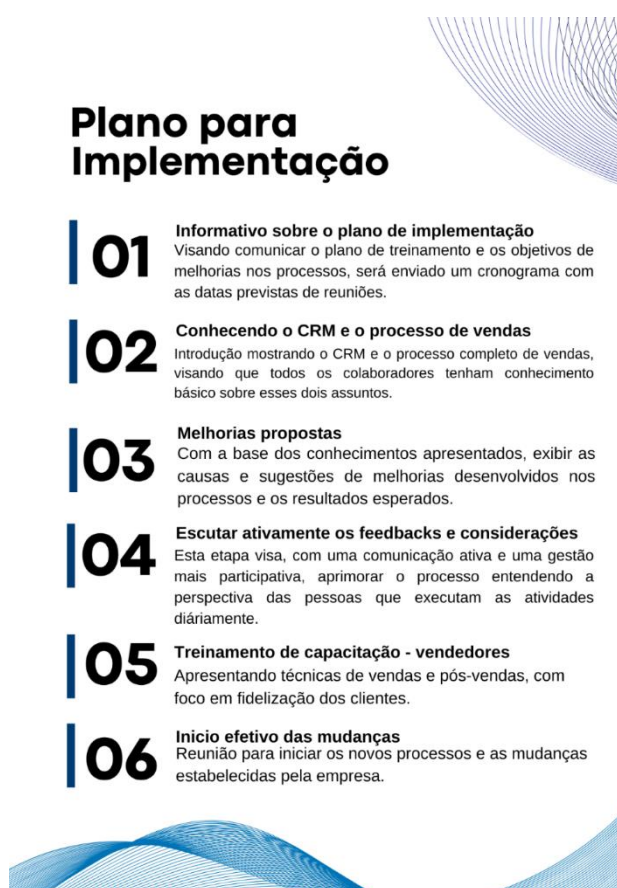
Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Estabelecer uma rotina de acompanhamento da satisfação dos clientes e oferecer vantagens exclusivas para clientes recorrentes são estratégias que fortalecem programas de fidelização e aumentam a retenção. Além disso, garantir que os leads sejam de qualidade contribui para focar em clientes com maior potencial de retenção e crescimento.

12 PLANO DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO

Com o objetivo de estruturar o processo de vendas e pós-vendas, que seja focado na fidelização de clientes e integração dos setores, reforçando o uso constante e correto do CRM como ferramenta necessária para as mudanças nos processos e na cultura da empresa, juntamente a treinamentos que reforcem a importância de utilizar uma base de dados bem estruturada e coesa, será realizado um plano de ação que sugerimos da seguinte maneira:

Figura 20 - Plano para implementação



Fonte: elaborada pelos autores.

Após o início das mudanças nos padrões de preenchimento do CRM e com incentivos às novas práticas, deve ser realizadas reuniões periódicas para acompanhamento das atividades e análises sobre os resultados que são obtidos, bem como reuniões com as equipes para coletar e analisar os feedbacks. A partir do momento em que o gestor achar coerente, visando a adaptação e o engajamento da

equipe, deve ser feito análises gerenciais com indicadores necessários, visando os objetivos almejados pela empresa.

Ao longo de todo o processo, o gestor precisa acompanhar e modificar as etapas e procedimentos para se adequar a realidade praticada, sempre levando em consideração os objetivos e metas estipulados.

Com o processo constante e fluido, deve ser feito a documentação deste processo de modo formal e acessível, onde se tem um padrão estipulado e com mínimas alterações, essa documentação irá auxiliar aos colaboradores sempre que houver uma dúvida ou quando for necessário treinar um novo colaborador, por exemplo.

A responsabilidade da equipe de consultoria é auxiliar e acompanhar de forma presente em todo o processo de implementação até que a equipe inicie as mudanças nas atividades, após este período, a equipe passa a acompanhar apenas para consultorias ao longo dos períodos, se fazendo mais presente quanto a auxiliar na documentação dos processos.

Fica a responsabilidade dos gestores conduzir todo o processo, construindo um ambiente favorável as mudanças, com uma comunicação clara e construtiva, buscando atingir os objetivos e otimizar os recursos diários, bem como realizar treinamentos quando necessário e melhorias.

13 RISCO DE IMPLEMENTAÇÃO E PLANO DE CONTINGÊNCIA

Os riscos de implementar um novo processo e de empregar uma nova tecnologia como o CRM, envolvem alguns fatores. A falta de comunicação clara sobre os objetivos das mudanças e os resultados esperados, pode trazer desavenças e dificuldades na implementação dos processos, para diminuir este risco, é necessário que os gestores mantenham uma comunicação ativa e aberta em todas as etapas, do início ao fim do plano de implementação e ao longo de todo o período de melhorias,

permitindo assim que todos possam participar e interagir, visando as melhorias e otimizações em todo o caminho.

A mudança na rotina dos vendedores é um fator cauteloso a se analisar, pois muitos já tem um padrão individual de atividades, quando incluímos um padrão estabelecido pela empresa pode gerar um desconforto ou descontentamento por parte dos vendedores, gerando uma resistência a mudanças, que pode levar muitos colaboradores a não aceitar as diretrizes ou dificultar o processo de implementação.

Para melhorar este período de adaptação, é necessário sempre incentivar a equipe, reforçando os benefícios e mostrar os resultados praticados, salientando ser mudanças que visam auxiliar os processos. Estar aberto a ouvir os feedbacks é muito importante nessa etapa pois mostra que a empresa está aberta a ouvir o colaborador e que visa aperfeiçoar os processos junto a cada um.

Dificuldade em manter os padrões estipulados, por interrupções momentâneas nas verificações de cada etapa. Para diminuir este risco, se faz necessário a escrita adequada de cada procedimento, onde cada processo e o passo a passo para realizar estejam acessíveis a todos, reforçando os detalhes e destacando a importância de cada etapa. A gestão deve ser feita seguindo este padrão, pois é o gestor quem vai fiscalizar e direcionar a execução dos procedimentos.

A riqueza de informações e explicações claras sobre cada etapa é muito importante para evitar que os colaboradores fiquem com dúvidas e acabem executando as atividades sem o conhecimento necessário. Para diminuir é possível promover a interação de todos os envolvidos na construção desse novo cenário, permitindo que cada um se expresse de forma livre e possa entender ou se sentir livre para questionar.

14 CONCLUSÃO

A análise da Indústria de Parafusos Curitiba Ltda identificou a necessidade de melhorar o processo comercial para promover o crescimento da empresa, focando na fidelização dos clientes para resultar em um aumento do faturamento. O trabalho concentrou-se na estruturação do processo, destacando o uso eficaz do CRM e a elaboração de um processo de pós-venda.

Atualmente, o CRM é utilizado de forma inconsistente, com o feedback dos clientes ocorrendo de forma passiva. A proposta é implementar um processo padronizado do uso do CRM, com treinamento para a equipe de vendas entender seus benefícios. Sugere-se também que o registro de atividades no CRM seja obrigatório antes de elaborar orçamentos, para garantir um atendimento personalizado e alimentação dos dados dos clientes no sistema para fundamentar as ações e o relacionamento.

O pós-venda será integrado ao processo de vendas, permitindo um feedback ativo dos clientes sobre o atendimento, produto e prazos. Isso fortalece o relacionamento com o cliente, incentivando a fidelização. Treinamentos em melhores práticas de pós-venda também são recomendados.

Essas ações, que incluem acompanhamento de resultados e melhorias contínuas, visam gerar um impacto positivo na fidelização e crescimento da receita, aproveitando o diferencial competitivo da empresa: a proximidade e atenção ao cliente. Assim, a empresa poderá fortalecer suas vendas recorrentes e assegurar crescimento sustentável.

Assim, conclui-se a importância da estruturação estratégica para o setor comercial da Indústria de Parafusos Curitiba Ltda., com ênfase no uso do CRM e na fidelização de clientes. Com base na análise de mercado, constatou-se que o aprimoramento do relacionamento com os clientes e a padronização dos processos de vendas e pós-vendas são fundamentais para sustentar o crescimento da empresa.

A implementação do CRM, além de um treinamento contínuo da equipe, visa centralizar e otimizar informações essenciais sobre os clientes, fortalecendo o atendimento personalizado e melhorando a eficiência nos processos. A empresa poderá assim, estabelecer um relacionamento mais próximo e duradouro com seus clientes, permitindo uma abordagem proativa que se antecipa às necessidades do mercado.

Por fim, o trabalho propõe estratégias de mitigação de riscos e um plano de ação detalhado para assegurar a adesão da equipe e a eficácia das novas práticas, considerando a necessidade de acompanhamento e melhorias contínuas. Com essas mudanças, a Indústria de Parafusos Curitiba estará melhor preparada para enfrentar desafios de mercado, assegurando seu diferencial competitivo e um crescimento sustentável no longo prazo.

15 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Marketing industrial**. Curitiba: Intersaberes, 2012. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 27 abr. 2024.

CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo, Atlas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

FONSECA, Valéria Silva da. **Introdução à teoria geral da administração**. 2020. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 30 maio 2024.

HAMZAGIC, Miroslava; SANTEJANI, Fábio Henrique. **Perfil ideal do vendedor industrial na visão do cliente**. Ponta Grossa/PR, Atena, 2020.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. 7ª Edição - Porto Alegre: Bookman, 2002.

HOBBSBAWM, Eric J., **A era das revoluções**. [s.l.], Editora Paz e Terra, 2015.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26. São Paulo: Companhia das Letras, 1995, 220 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 06 abr. 2024.

LOBO, Andréa Maria Carneiro; PORTELLA, José Roberto Braga. **Percursos da história moderna**. 2017, E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2024.

MEGIDO, José Luiz Tejon; SZULCEWSKI, Charles John. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 2007.

MELCHERT, Sérgio Eduardo Nova. **Marketing industrial e o setor de tintas brasileiro**: um estudo exploratório da composição, evolução e das forças que estão modificando as características deste setor. 2003. Dissertação de Mestrado – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24102023-120033/>. Acesso em: 04 maio 2024.

MENDONÇA, Daniel Amancio de; TERRA, Leonarido Augusto Amaral. Vantagens da implementação do CRM na Indústria: uma análise multicase. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 107-133, abr./jun. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Fredison Luciano de; SILVA, Paola (orientadora). Processos de fabricação: elementos para fixação mecânica. [S.l.: s.n.], 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Mecânica) – Faculdade Anhanguera, São José dos Campos [SP], 2022. Disponível em: <<https://repositorio.pgsscogna.com.br/handle/123456789/53904>>. Acesso em: 4 jun. 2024.

PASQUINI, N. C. As revoluções industriais: uma abordagem conceitual. **Revista Tecnológica da Fatec Americana**, [s.l.], 13 mar. 2014.

PICCHIAI, Djair. Estratégia, estrutura e competências gerenciais: estudo de uma operadora de plano de saúde, modalidade autogestão. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

POCHMANN, M. Capitalismo e desenvolvimento. In: Brasil sem industrialização: a herança renunciada [online]. 2016, Ponta Grossa: Editora UEPG, pp. 16-64. ISBN 978-85-7798-216-5. Available from SciELO Books.

PRADO JUNIOR, Caio. **História econômica do Brasil**. 43. São Paulo: Brasiliense, 1998, 364 p.

SCHWAB, Klaus. DAVIS, Nicholas. **Aplicando a quarta revolução industrial**. 2018. E-book. Disponível em: <Aplicando a Quarta Revolução Industrial - Klaus Schwab, Nicholas Davis - Google Livros>. Acesso em: 23 abr. 2024.

SILVA, Roberto Pessoa Madruga da. **Implementação de CRM para viabilização de Marketing de Relacionamento**: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Administração - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

SLACK, Nigel. Administração da produção. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SOUSA, Almir Ferreira de; BORTOLI NETO, Adelino De; LUPORINI, Carlos Eduardo de Mori (org.). Manual de gestão empresarial: teoria e prática. Coordenação: Fabrício Kiyokawa, Natan de Souza Marques. 1. ed. Barueri [SP]: Manole, 2021.

SOUZA, Cassius Marcellus Peixoto Rodrigues de. **O marketing de relacionamento como fator de fidelização e de construção de vantagem competitiva sustentável frente ao cliente corporativo** - estudo de caso na Fiat Automóveis S/A. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

TOLEDO POSO, Antonio. **O processo de reestruturação da siderurgia mundial e brasileira**: O caso da Companhia Siderúrgica Nacional. Dissertação (Pós-graduação em geografia humana) - Faculdade de filosofia, letras e ciências humanas. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.