

# Otimização do tempo de atendimento de compradores atacadistas em feiras do setor de confecções na indústria têxtil

**Fabio Luiz Peres Krykhtine**  
krykhtine@labfuzzy.coppe.ufrj.br  
COPPE UFRJ

**Carlos Alberto Nunes Cosenza**  
cosenza@labfuzzy.coppe.ufrj.br  
COPPE UFRJ

**Francisco Antonio Doria**  
fadoria@labfuzzy.coppe.ufrj.br  
COPPE UFRJ

**Antonio Carlos Dias Lima Morim**  
morim@labfuzzy.coppe.ufrj.br  
COPPE UFRJ

**Luiz Eduardo Sa Fortes Netto**  
safortes@labfuzzy.coppe.ufrj.br  
COPPE UFRJ

**Resumo:** Este trabalho aborda como a revisão de processos da cadeia de tarefas de atendimento a compradores do setor têxtil atacadista em ambientes de negócios em feiras pode ampliar a rentabilidade do investimento de marcas expositoras através da redução do tempo de processamento de pedidos com o uso de tecnologia apropriada e utilização conceitos fundamentados na administração da produção e do marketing.

**Palavras Chave:** Otimização - Feiras de Negócios - Processos - Tecnologia - Atacado



Gestão e Tecnologia para a Competitividade

**23.24.25 de Outubro de 2013**

## **Otimização do Tempo de Atendimento de Compradores Atacadistas mm Feiras do Setor de Confecções na Indústria Têxtil**

### **RESUMO**

Este trabalho aborda como a revisão de processos da cadeia de tarefas de atendimento a compradores do setor têxtil atacadista em ambientes de negócios em feiras pode ampliar a rentabilidade do investimento de marcas expositoras através da redução do tempo de processamento de pedidos com o uso de tecnologia apropriada e utilização conceitos fundamentados na administração da produção e do marketing.

### **PALAVRAS CHAVE**

Otimização, Feiras de Negócios, Processos, Tecnologia, Atacado;



## 1. INTRODUÇÃO

O ambiente das feiras de negócio do setor de confecções representa uma fatia do faturamento da indústria têxtil focada em vestuário da ordem de R\$ 845 milhões<sup>1</sup>, a cada evento com crescimento a taxas superiores a 10% ao ano.

No contexto das feiras, são realizados desfiles e cerca de 310 marcas exibem suas coleções em *showrooms* para o registro de pedidos de produção.

A feira Rio Senac Fashion Business, realiza dois eventos ano nas estações Verão e Inverno, e ainda, uma edição Alto Verão de menor porte. Rotulada como a maior bolsa de negócios da América Latina, a feira Rio Senac Fashion Business se apresentou como excelente ambiente de estudo com grandes oportunidades de otimização através da ótica da engenharia de produção.

Diversas problemáticas apontadas por expositores e pelos organizadores da feira foram destacadas como ponto inicial para a execução de uma análise que viabilizasse diferentes intervenções em processos e tecnologia de forma a obter um melhor aproveitamento do tempo de exposição no evento.

A primeira vista uma grande quantidade de pessoas trabalham em stands limitados por araras que exibem um *mix* de peças do chamado *showroom*.

Os organizadores do evento defendem que a feira poderia receber mais expositores se houvesse espaço físico suficiente e que os stands já foram limitados em 120 m<sup>2</sup> de área máxima por conta do volume de compradores e atendentes, de forma a manter um *mix* de expositores de acordo com os objetivos comerciais da feira.

Os expositores têm diferentes queixas que abrangem desde a qualidade da internet, em eventos localizados ao lado de um aeroporto, na Marina da Glória, até a quantidade de pessoas que atuam em atendimento para atender uma demanda crescente.

Outra questão importante é que o processamento de pedidos, quando faz uso de alguma ferramenta computacional, exige um atendimento em mesa com mais de uma atendente por cliente, quando não são registrados em talonários de pedidos carbonados e manuscritos.

Aparentemente o setor adota práticas processuais sob efeito manada, ou seja, como a grande parte de expositores segue um procedimento considerado como padrão, a cultura funcional dos stands que atuam nestas feiras é alinhada por um conhecimento empírico e prático já bastante experimentado pelo setor.

Este artigo busca, através da ótica de otimização de processos e da criação de ferramentas tecnológicas apropriadas ao processo de atendimento no ambiente de feira, exibir como os conhecimentos teóricos de engenharia e administração da produção podem contribuir para obtenção de resultados positivos nestes ambientes negociais.

---

<sup>1</sup> Dados apresentados pelos organizadores do evento em [www.fashionbusiness.com.br](http://www.fashionbusiness.com.br) 2011

## 2. METODOLOGIA

O presente trabalho tem como base a realização de uma pesquisa aplicada com objetivo prático de gerar soluções para a problemática da otimização do tempo de atendimento de compradores atacadistas em feiras do setor de confecções da indústria têxtil.

Assim, fez uso da experiência na observação da situação problema e através da realização de uma pesquisa bibliográfica buscou proposições configuradas ao estudo de caso, profundamente observado e analisado, do comportamento dos participantes do setor em ambiente negocial de feira.

Logo, o método científico indutivo, proposto pelos empiristas Bacon, Hobbes, Locke e Hume, neste trabalho releva a observação e a experiência prática aplicada na observação de um caso de realidade concreta.

Inicialmente, observou-se o ambiente da feira de negócios de forma a entender o processo de atendimento e venda. Na Rio Senac Fashion Business, compradores identificados como proprietários de lojas de vestuário multimarcas de todas as partes do Brasil viajam ao Rio de Janeiro para efetuar uma programação de compras para suas empresas. Assim, os clientes são disputados através dos mais diferentes apelos de marketing e propaganda de maneira a atrair o maior número de compradores aos stands durante os quatro dias de evento. Em aproximadamente 40 horas de feira, expositores disputam um número finito de clientes e seus orçamentos próprios destinados a aquisição de mercadorias, *mix* de produtos, que serão comercializados em suas lojas multimarcas.

Observou-se que o tempo de atendimento dos clientes em cada compra varia de acordo com o *mix* de produtos ofertados, atratividade de preços, condições de frete, faturamento e disposição do cliente em comprar. O procedimento de atendimento segue uma linha típica que será apresentada em detalhes à frente. O processo total pode atingir quatro horas e ao final da compra, cliente e vendedor estão aparentemente desgastados.

Realizou-se então um mapeamento da cadeia de processos no atendimento aos clientes para melhor compreensão e proposição de um processo de atendimento que fosse coerente com as expectativas de clientes e vendedores em obter uma venda mais rápida e dinâmica, em que as habilidades de bons vendedores trouxessem vantagem competitiva às empresas, tornando o processo desburocratizado.

Através do mapeamento apontou-se pontos identificados como “gargalos” no atendimento e desenhou-se um processo de atendimento otimizado. No mapeamento do novo processo inseriu-se uma ferramenta tecnológica que foi adequada a partir de soluções de hardware disponíveis no mercado. O aplicativo informático apropriado foi desenvolvido, bem como a estrutura de hardware adequada ao ambiente de trabalho proposto.

A metodologia de atendimento foi então testada em caráter experimental em um ambiente negocial com condições reais, e em sequência teve performance auferida em uma feira de negócios em que os resultados da otimizações se apresentaram de forma imediata como esperado.

### **Processo de atendimento típico**

- Comprador realiza um Cadastro de sua empresa através do preenchimento de uma ficha fornecendo informações comerciais

- Comprador recebe um pacote com argolas coloridas. Cada comprador em atendimento usa uma cor para identificar a sua seleção de itens do *mix* ofertado.
- Comprador percorre todas as araras selecionando os itens de sua preferência. Cada item selecionado recebe uma argola em seu cabide.
- Comprador senta em uma mesa de atendimento para processar o pedido. Alguns stands utilizam sistemas de “ponto de venda” para preencher a planilha de pedidos. Outros stands utilizam escrituração do pedido em talonários carbonado.
- Cada peça selecionada é trazida por um atendente auxiliar para o comprador verificar a opção de cores e a grade disponível para registro do item no pedido pelo atendente principal.
- O atendente principal, fecha o pedido com a realização da soma dos itens através do sistema ou por cálculo com calculadora.
- O pedido é impresso ou via carbonada destacada e entregue ao comprador

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

As principais considerações importantes na abordagem deste trabalho estão ligadas aos princípios da administração da produção e de marketing.

No campo da administração de marketing, precisamos destacar que em um ambiente de feira em que compradores estão reunidos, a criação de atrativos que representam vantagem competitiva através do oferecimento do maior número de benefícios aos clientes é um ponto forte na atração de compradores. Os recursos circulantes são finitos e a realização de negócios intensa, de maneira que, stands com melhor performance de venda apresentam melhores produtos, custos adequados a sua segmentação de mercado e facilidades de entrega, faturamento, além da confiabilidade da empresa em entregar em prazos combinados mercadorias adquiridas. Todos estes fatores se somam a stands finamente decorados e com serviços auxiliares de buffet, música ao vivo ou eletrônica, distribuição de brindes e impressos.

Sobre o processo de seleção e compra, KOTLER e KELLER (1996) diz:

*“Toda organização possui objetivos, políticas, procedimentos, estruturas e sistemas de compra específicos. Em princípio os compradores empresariais procuram obter o melhor pacote possível de benefícios (econômico, técnico, de serviço e social) em relação aos custos de oferta do mercado. Quanto maior for a proporção entre custos e benefícios percebidos, mais inclinado ficará o comprador organizacional a realizar a compra. A tarefa do fornecedor de produtos empresariais é fazer uma oferta que proporcione um valor superior para seus clientes.”*

Assim, com a rivalidade competitiva alta (PORTER, 1985) entre os stands, elementos de diferenciação e atrativos aos compradores são utilizados com extrema criatividade. A equipe de venda dos stands é composta por assessores de estilo, gerentes de venda, representantes regionais, atendentes e assistentes de venda. Os stands têm, ainda, em seus quadros de recursos humanos, prestadores de serviços auxiliares tais como: modelos de prova, técnicos, DJ, músicos, eletricitas, cenógrafos, limpeza e buffet. Um time numeroso de funcionários com habilidades diversificadas para suportar os quatro dias de evento no qual o objetivo principal é vender.

Focando na equipe de venda, destacamos as funções de alguns dos recursos:

- a) **assessores de estilo** são, assistentes ou estilistas, designers dos produtos ofertados e têm por função prestar informações sobre os modelos e materiais apresentados na coleção, sob consulta dos compradores;
- b) **gerentes de venda** são responsáveis pela coordenação do corpo de vendas estabelecendo relação direta com representantes regionais, controlando o trabalho dos atendentes e assistentes de venda;
- c) **representantes regionais** são responsáveis por orientar compradores de suas regiões e pelo relacionamento pós-venda através da gestão dos clientes fracionada por regiões (estados ou macrorregiões), no controle de pedidos e entregas;
- d) **atendentes de venda** são os tomadores de pedidos, com função de estabelecer a coleta de informações e escriturar o pedido de forma digital (sistemas informáticos) ou manuscrita (talonários carbonados, planilhas, etc);
- e) **assistentes de venda** têm função de transportar itens solicitados até o comprador para que este possa avaliar a qualidade do material, grade de tamanho e cor ofertadas, para então acrescentar o item em seu pedido;
- f) **modelo de prova**, profissional que presta serviço a equipe de venda, tem a função de vestir o item selecionado e exibir ao comprador, influenciando-o a comprar.

Os serviços auxiliares de buffet, limpeza, música ao vivo ou eletrônica, etc, compõem parte da atmosfera de envolvimento e convencimento dos compradores.

O processo de venda no atacado neste ambiente é desgastante para compradores e vendedores. De um lado, os compradores precisam visitar diversos stands, administrar os recursos finitos ao investimento em mercadorias, avaliar o mix de mercadorias que atendem a sua praça e público alvo, com preço rentável, e realizar a aposta na composição de um *mix* de produtos que seja objetivamente vendável, permitindo o giro de seus negócios. Do outro lado, vendedores atuam em longos processos de venda (atingindo até 4 horas em atendimento por cliente), escrituração e fechamento de pedidos, muitas vezes sob a pressão dos compradores que desejam visitar outros stands aproveitando melhor o seu tempos em feira.

O stand tem, ainda, a difícil tarefa de suportar uma logística típica de hotelaria, com limpeza constante, serviço de buffet, guarda volumes, facilidades e comodidades para o compradores atingirem os mínimos níveis de estresse na realização de seus pedidos.

Este conjunto de elementos que cerca o processo de vendas visa oferecer ao corpo de vendas condições para, em equipe percorrerem as principais etapas da venda eficaz, descritos por KOTLER e KELLER (1996): Prospecção e Qualificação, Pré-abordagem, Abordagem, Apresentação e Demonstração, Superação de Objeções, Fechamento, Acompanhamento e Manutenção.

Avaliou-se que a questão ligada ao tempo de atravessamento do cliente é uma grande parte dos problemas relacionados ao efeito “gargalo” no atendimento aos compradores, seguidos, ainda, por otimizações em espaço físico, sistemas de informação e capacitação de recursos humanos dos vendedores.

Destaca-se que no atendimento aos compradores em ambientes de feira, principalmente no atacado, estamos processando pessoas (SLACK). Os compradores atravessam os processos de pré-seleção, avaliação, seleção, registro e homologação, percorrendo etapas no atendimento.



Trabalhar o tempo de atravessamento do cliente, apontados na década de 60 por John Little, é uma maneira de proporcionar aumento na produtividade dos vendedores com economia de recursos destinados aos serviços auxiliares que sustentam o ambiente de feira.

Um cliente que bebe uma taça de espumante, come um canapé, ou mesmo que permaneça mais tempo do que o planejado sentado em um posto de atendimento, propaga um atraso a linha de processamento de pedidos que prejudica todo o empreendimento, além de representar custo direto de serviços auxiliares ofertados.

Otimizar o processo de atendimento e proporcionar uma ampliação da capacidade resultando em recurso financeiro é um desafio que pretende-se demonstrar como viável neste trabalho através de uma mudança de paradigmas e cultura de mercado.

### 3. SITUAÇÃO PROBLEMA

Apresenta-se, a seguir, a estrutura permanente típica de Stand com 6 postos de atendimento:

- Área de 40 à 60 m<sup>2</sup> com *mix* de produtos de aproximadamente 400 itens,
- 01 Gerente de Vendas,
- 06 Atendentes de Venda,
- 06 Assistentes de Venda,
- 01 Modelo de Prova,
- Mais de 3 representantes regionais presentes

Estrutura de serviços auxiliares:

- 01 garçom,
- 01 assistente de garçom,
- 01 assistente de limpeza,
- 01 técnico eletricista,
- 01 cenógrafo,
- 01 segurança noturno, etc.

Outros recursos necessários:

- Transporte de Pessoas e Materiais,
- 06 mesas de atendimento,
- 18 cadeiras para atendimento,
- Refrigerador ou caixa térmica,
- Material de consumo de papelaria,
- Brochuras e impressos em geral,
- Sistema de comunicações (telefonia e internet)
- Equipamentos de Informática<sup>2</sup> para pontos de venda e emissão de pedidos.

Considerando apenas o corpo de vendas, temos aproximadamente 17 pessoas em serviço. Se acrescentarmos que cada comprador pode trazer consigo, ao menos 1 acompanhante, temos mais 12 pessoas acomodadas no stand, totalizando 29 pessoas. Uma taxa de aproveitamento do espaço de aproximadamente 2 m<sup>2</sup> por pessoa, acomodando, ainda, mercadorias e todos os equipamentos necessários ao atendimento de compradores, incluindo então, não menos de 12 metros lineares de araras, 6 mesas e 18 cadeiras destinadas ao compradores, seus acompanhantes e ao assistente de venda com função de tomador do pedido.

---

<sup>2</sup> Embora a maior parte dos stands utilize algum equipamento informático no processamento dos pedidos, ainda existem expositores operando vendas com talonários carbonados e vias de pedidos manuscritas.



Por este motivo, os stands nas feiras estão crescendo e necessitando cada vez mais espaço para ampliar a capacidade de atendimento e, conseqüentemente, volume em vendas.

O problema tornou-se crítico, obrigando aos organizadores do evento a restringirem a área máxima dos stands, como forma de permitir um número de aproximadamente 300 expositores por edição. Embora o evento seja montado em galpões modulados, a área disponível no terreno da Marina da Glória não comporta mais ampliações e novas maneiras de otimizar a relação de vendas por m<sup>2</sup> são muito bem recebidas pelos organizadores e expositores de maior porte.

A primeira solução empírica adotada pelos expositores foi o agendamento dos compradores, permitindo um fracionamento programado dos atendimentos. Os agendamentos reduziram um pouco o estresse no stand, permitindo um alinhamento sutil na distribuição dos atendimentos. No entanto, frente aos atrasos de compradores, outras necessidades do atendimento, ou mesmo, problemas técnicos ocasionados por oscilação de energia ou estabilidade da conexão de internet, pouco resultaram em termos de ampliação em faturamento.

Analisando o caso de forma idealizada podemos calcular, através das relações da Lei de Little (John Little) desenvolvida no início dos anos 60, a potencialidade dos postos de atendimento a partir de dados gerais da operação do stand. Elencamos então: 4 dias de operação em feira x 10 horas por dia (aproveitamento máximo) x 6 postos de atendimento; se considerarmos o tempo médio de atravessamento do comprador de 2h (uma média bastante compatível com a realidade da maior parte dos stands), teremos:

$$(4 \text{ dias} \times 10 \text{ horas} \times 6 \text{ postos de atendimento}) / 2\text{h por comprador}$$

= 120 compradores atendidos, ou seja, 30 atendimentos diários, onde o Tempo Total de Atendimento é igual ao número de Clientes multiplicado pelo Tempo de Trabalho em Processo.

No combate às interferências no processo de venda, muitas das marcas expositoras, optaram, como forma de separar clientes potenciais de curiosos, por fechar o acesso aos seus stands, estabelecendo atendimento agendado e triagem de clientes como política de vendas. Este movimento permitiu oferecer um melhor nível de atendimento ao cliente com tratamento diferenciado, suportado por oferta de canapés e bebidas, mas por outra mão, fechou a marca a um restrito número de compradores compatíveis com a capacidade de atendimento de suas equipes de venda.

Ora, mas se as feiras são locais destinados para a realização de negócios, porque restringir-se aos mesmos clientes. Debate-se aqui a capacidade do stand em atrair novos e potenciais compradores, abrindo possibilidade de expansão às novas praças espalhadas pelo vasto território brasileiro.

#### 4. SOLUÇÃO PROPOSTA

Revisar o processo de atendimento adotado empiricamente pelos expositores do setor mostrou-se oportunamente interessante, uma vez que o modelo de atendimento aqui demonstrado é adotado em grande parte das feiras de negócios do setor em todo o Brasil.

- 1) Alterações do arranjo físico nos stands proporcionando uma melhoria na qualidade de atendimento e um dinamismo no processamento dos compradores são

apontados como ponto relevante, trazendo mudanças nos paradigmas da arquitetura e diagramação dos postos de atendimento.

- 2) Implementação de ferramentas e sistemas de informação adequados ao ambiente negocial e inseridos, de forma adesiva a cadeia de processo de atendimento oferta uma otimização agressiva quanto a circulação de informações de caráter objetivo à venda e proporciona monitoramento gerencial na condução de atividades do stand ao longo do tempo de feira. Análise dos fatores de desempenho ganhadores de pedidos (SLACK, 1997) para promover superação dos líderes do segmento, tendo alta performance sobre os demais concorrentes em todos os fatores. O sistema precisa ser ganhador em flexibilidade, confiabilidade, qualidade, custo e velocidade. Em resumo, precisa vender mais rápido, ser capaz de processar diferentes perfis de clientes e pedidos, não apresentar falhas ou defeitos, ter custo inferior aos demais e agregar valor enquanto tendência em design, tecnologia e eficiência.
- 3) Promoção de um alinhamento do corpo de vendas com a redução de profissionais e valorização das atividades dos vendedores. O novo processo considera que com a redução do tempo de atravessamento dos compradores, os vendedores passam a ter papel de destaque no processo uma vez que, as sucessivas otimizações induzem aos compradores a realizarem os pedidos de forma ágil, compram mais do que percebem comprar.
- 4) Redução do trânsito de mercadorias e pessoas no stand com a redução de profissionais nas funções de atendimento, tornando o ambiente mais livre e menos tumultuado. A valorização da função da modelo de prova se dá com a redução da poluição áudio visual promovida pela grande quantidade de pessoas no ambiente.
- 5) Remoção do processo de seleção por argolas. Apagando a referência visual das argolas, eleva-se o potencial de compra e exterminando a percepção do comprador de que marcou produtos demais em seu pedido.
- 6) Adoção de procedimento de não remover produtos das araras. A exibição dos produtos passa a ser completa porque a coleção permanece sempre arranjada na mesma posição. Compradores têm o costume de reunir suas peças em uma arara auxiliar e este movimento promove a dúvida: será que 100% dos produtos estão sendo exibidos ou compradores não viram este produto porque estava selecionado por outro comprador? Um produto teve uma venda inexpressiva porque estava mal posicionado na arara, não foi visto ou porque possuía um design pouco atraente? Esta questão tem fim quando os produtos não são removidos das araras, ou seja, são vistos por todos os compradores, e quando existe alguma dúvida, solicita-se a uma modelo de prova que vista a roupa, que vem de uma coleção de prova, especialmente destinada para este fim. Assim, produto exposto e produto de prova são distintos e cumprem as suas funções de forma totalitária no suporte a decisão de compra.

Com este pequeno conjunto de ações de otimização do processo de atendimento de compradores atacadistas em ambiente de feira, desenhou-se um novo modelo de stand que aborda estes conceitos como premissas e traz ao ambiente competitivo das feiras um novo formato de processamento de compradores em que a função do tomador de pedidos apresenta um desempenho superior aos concorrentes com praticas atuais.



A mudança de paradigmas culturais nas empresas deste setor é um grande desafio, já que no ambiente de moda, uma grande carga de ímpetos emocionais guia parte dos empreendedores deste setor. Apesar de comprovar-se, cientificamente, que mudanças nos paradigmas de atendimento e no processamento de clientes possam beneficiar marcas e empresas trazendo surpreendentes resultados, as empresas ainda apresentam grande resistência em analisar se estão assumindo uma posição mais estratégica ou menos privilegiadas em relação as atuais.

Algumas empresas, incapazes de gerar novas soluções, ou simplesmente, por não investir na criação de oportunidades de otimizações adequadas às suas necessidades, preferem copiar ou adotar práticas uma das outras, acreditando fazer o melhor por si. Este fato apenas comprova que a maturidade administrativa do setor no que tange aos conceitos fundamentais da administração da produção e do marketing são raras, promovendo a replicação de erros e acertos ocasionadas pela clonagem cega, total ou parcial, de práticas não fundamentadas enquanto eficientes em seus negócios.

O novo processo estabelece uma abordagem que parte da cadeia de atendimento para então promover outras mudanças estruturais, tecnológicas e de seus recursos.

### Estágio 1 – Triagem inicial

Os compradores, visitantes ou curiosos têm livre acesso ao stand, sendo sempre abordados de forma gentil por um atendente. (01 atendente de triagem)

Se o comprador é cliente da empresa, automaticamente seus dados devem constar no banco de dados do sistema informáticos, de forma a desburocratizar o preenchimento de fichas ou formulários, e ainda, informar ao atendente se o comprador apresenta alguma restrição em seu cadastro. Passa ao estágio 2.

Se o comprador é um novo cliente, é conduzido para a Gerente de Vendas, que ao mesmo tempo que lhe dá boas vindas, cadastra um conjunto reduzido de informações: Nome, Telefone, e-mail, Razão Social, CNPJ e Estado de origem. Com base nestas informações, suficientes para contato posterior com o cliente e resgate de seus dados complementares em sistemas públicos, pelo CNPJ, a Gerente de Vendas habilita o comprador ao Estágio 2.

### Estágio 2 - Tomada de Pedido

O comprador é direcionado por um Atendente de Vendas que porta um *tablet* com seu pedido aberto e pronto para a inserção de produtos. Sua função é acompanhar o comprador no seu percurso pelas araras de produtos, e a cada vez que o comprador apontar um produto, ler o código da etiqueta (código de barras, por exemplo) e demonstrar de forma instantânea todas as possibilidades de grades e cores ofertadas pela indústria, foto e preço unitário. Ao comprador basta informar o pedido e selecionar o próximo produto desejado.





Figura 1 – Tela do Aplicativo desenvolvido para o processo de otimização de pedidos

O sistema desenhado para acompanhar o comprador, e operado por um vendedor habilidoso, promove a coleta de todos os dados do pedido no tempo em que no antigo processo o comprador realizava a pré-seleção com argolas. Em caso de dúvida, no momento da compra, solicita-se que a modelo de prova apresente o produto em seu corpo.

O aplicativo desenvolvido para o *tablet* realiza o processamento do pedido através da composição de uma tabela armazenada em um banco de dados instalado em um servidor local, dentro do stand. A rede *wi-fi* colabora para o tráfego das informações e oferece a mobilidade para que o Atendente de Vendas possa circular pela área, de aproximadamente, 120 m<sup>2</sup> com tranquilidade e eficiência.

O *tablet* informa a cada produto inserido o montante do pedido e a quantidade de produtos selecionados. A qualquer tempo o Atendente de Vendas pode editar o pedido e ao fim do processo de seleção, utiliza a ferramenta *lookbook* que compara a listagem de produtos dos pedidos e apresenta fotos publicitárias de todos os produtos elencando por foto: produtos comprados e produtos não comprados, permitindo ao profissional de vendas gerar argumentos para convencer o comprador a inserir mais alguns itens em seu pedido.

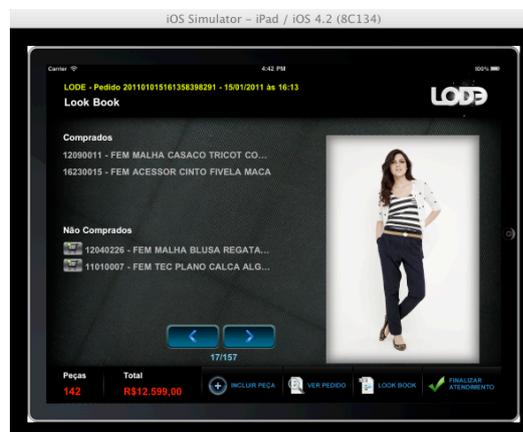


Figura 2 - Ferramenta *Lookbook* – Um auxílio ao vendedor com cruzamento de peças do pedido e imagens do catálogo.

### Estágio 3 – Encerramento do Pedido

O comprador tem o seu pedido encerrado pelo Atendente de Vendas e é conduzido à Gerente de Vendas que oferece um canapé e um drink ao cliente enquanto o pedido é impresso em pelo servidor de dados do stand.

Enquanto assinam as vias da ordem de fabricação e via do cliente, analisam a compra através de gráficos gerados a partir dos dados do pedido: relação TOP/BOTTOM/ASSESSÓRIOS, relação percentual de CORES de produtos do pedido, relação percentual TECIDO PLANO, MALHA, SARJA ou JEANS, relação percentual MASCULINO e FEMININO.

As informações podem ser consultadas a qualquer momento pelo *tablet* durante o processo de atendimento na arara, mas nas mão de uma Gerente de Vendas, permite ao comprador avaliar a melhor maneira de compor um *mix* de produtos para sua empresa amparado pelos conhecimentos e experiências dos profissionais responsáveis pelo desenvolvimento e expansão comercial da marca.

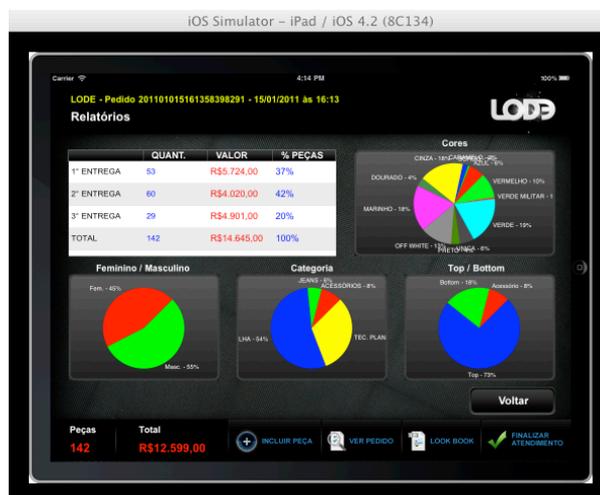


Figura 3 - Gráficos Comparativos - permitem a avaliação do pedido e orientações sobre comercialização e composição de *mix* coerente.

### Comentários Adicionais

Observa-se que o fato do corpo de vendas operar um computador com capacidade de processamento e comunicação aliados a mobilidade reduziram o processo de atendimento para apenas três passos objetivos, encurtando uma série de tarefas que pouco agregavam nos objetivos do.

O novo método proposto consolida as três tarefas: seleção, avaliação e tomada do pedido, em uma única etapa *all in one*, em que o comprador permanece de pé e andando pela arara, de forma despojada e atendido plenamente pelo Atendente de Vendas.

A velocidade do atendimento surpreende o comprador, principalmente quando, em um mesmo dia, percorre stands com lentos métodos de atendimento.

O novo método reduz, também, a atuação do sentimento de indecisão na compra porque quebra a percepção de tempo de atendimento, consolidando o pedido de forma mais rápida e desburocratizada.

### Arranjo Físico e Atendimento

Quando comparados, o stand típico e o stand proposto apresentam diferentes diagramações e funcionalidades em seus arranjos físicos.

No stand típico o comprador têm dois grandes momentos: quando ele, de pé, percorre as araras e seleciona as peças com argolas coloridas posicionando-as nos cabides e quando, sentado em uma mesa de atendimento, avalia a seleção na tomada do pedido.

Neste conceito, o stand opera em um arranjo físico em linha, durante a seleção, e posteriormente, arranjo físico posicional, quando até 3 profissionais do corpo de vendas (Atendente de Vendas, Assistente de Vendas e Modelo de Prova) permanecem cortejando o comprador. Note que o comprador passa a maior parte do seu tempo no stand em arranjo físico posicional.



Figura 4 - Imagem de um stand típico.

No stand proposto, quando o comprador senta em uma mesa, geralmente permanece o tempo suficiente para assinar vias do pedido e obter algumas instruções da Gerente de Vendas. É um momento especial e quando consolidam a operação comercial.

Todo o restante do tempo o comprador é atendido de pé e em movimento, como em um *buffet self service*, e não percebe isto forma negativa porque, de qualquer maneira, teria de percorrer a arara selecionando os produtos componentes de seu pedido. O arranjo físico em linha é predominante no atendimento. Este fato trouxe agilidade ao processo e desobstruiu considerável área de stand ocupada por mesas de atendimento, cadeiras e computadores, que mesmo em padrão *laptop*, ainda são pouco interativos no processo de venda devido a limitações de mobilidade e sistema.

O uso dos *tablets* ofertou uma série de recursos interativos quando passam a exibir de forma absolutamente móvel, fotos, vídeos, gráficos e informações gerencias capazes de influenciar o processo de compra, oferecendo argumentos ao bom vendedor para ampliação de suas taxas de conversão.

O novo stand, liberto definitivamente de cabos, mesas e cadeiras é voltado para receber o cliente, triar quem quer comprar e processar o pedido. A oferta de brindes, atrativos como números musicais em determinados horários e a prestação de serviços auxiliares, tais como: guarda-volumes, *buffet* e, até mesmo massagem *shiatsu*, ganham lugar onde antes havia uma turbulenta confusão gerada pelo encontro de compradores e vendedores.

O stand ganha espaço para cumprir suas atividades com diferenciação, agregando valor ao cliente e valorizando o relacionamento da empresa e seus clientes.

### **Recursos Humanos**

A otimização do stand promove uma redução da equipe de venda. Os vendedores passam a ser selecionados por suas habilidades e o Gerente de Vendas ganha o perfil de condutor dos negócios, consolidando as vendas e relacionando-se socialmente com seus clientes, representados pelos compradores empresariais.

O custo da manutenção de um corpo de vendas é reduzido, que além do corte em diárias e honorários, também, têm redução de consumo de serviços auxiliares tais como alimentação e transporte.



Figura 5 - Imagem de um stand otimizado

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na recente experiência, ocorrida em janeiro de 2011 na Marina da Glória/RJ, em que o padrão de funcionamento de stand proposto neste trabalho foi adotado com algumas pequenas restrições, percebeu-se que a dinâmica de atendimento aos compradores em ambiente de feira se apresentou bastante diferenciada.

Através de um contador de tempo que registrou o tempo total de atendimento por vendedor dividido pelo número de atendimentos realizados, constatou-se que o tempo de atravessamento médio de clientes foi reduzido para, aproximadamente, 35 min em um *mix* de aproximadamente 300 produtos ofertados.

O ticket médio por comprador obteve um aumento de 20% em relação às edições anteriores e o sistema de informação com servidor local, registrou em feira, um fator de capacidade operacional superior a 95%, muito superior aos demais stands que dependem de conexão com internet firme, aspecto relevante ao funcionamento do processo de venda e de alto risco devido à grande interferência provocada nas redes por conta da proximidade do Aeroporto Santos Dumont.

A energia apresentou riscos na estabilidade da rede *wi-fi* por conta de oscilações da rede elétrica provisória no evento. Este risco foi facilmente mitigado através da instalação de aparelhos *nobreak*, capazes de suportar roteadores de baixo consumo energético por horas.

O sistema de atendimento otimizado com uso de *tablets*, processos alinhados e arranjo físico, gerando *layout* apropriado favoreceu ao stand na obtenção de performance superior aos modelos anteriormente adotados, típicos no ambiente de feira.

Apesar da ampliação da performance e liberação da capacidade de atendimento do stands, identificados como fatores responsáveis pelo aumento de produtividade e rentabilidade em ambiente de feira, empresários do setor ainda não perceberam os plenos benefícios obtidos pela inovação e permanecem pouco inclinados à mudanças de paradigmas.



Como resultado, percebe-se que o stand otimizado, que antes precisava de duas vezes mais funcionários para operação e possuía capacidade de atendimento de 30 compradores por dia, hoje atende 103, como apresenta o cálculo abaixo:

$(4 \text{ dias} \times 10 \text{ horas} \times 6 \text{ postos de atendimento}) / 0,58 \text{ h por comprador}$   
= aproximadamente 414 compradores atendidos, ou seja, 103 atendimentos diários.

Comparado ao processo anterior, com 30 atendimentos dia, o conjunto de otimizações ampliou a capacidade produtiva do stand em mais de três vezes.

De fato, no stand experimental, o corpo de vendedores permaneceu ocioso por parte do tempo, tendo em vista que a demanda por compradores não foi tão grande quanto a capacidade da marca em ofertar atendimento. Benefícios, entretanto, foram percebidos no desgaste físico do corpo de venda, que permaneceu inalterado até o último dia de evento.

A ampliação da capacidade de atendimento trouxe resultados financeiros a empresa do projeto piloto, embora, sua estrutura de produção tenha sofrido em função da grande ampliação das vendas oriundas do ambiente de feira. O processo de venda na feira é uma ponta de uma cadeia de processos da produção que finda no pós-venda ao cliente. Não basta apenas comprometer-se com a venda, mas também com a entrega de produtos nos prazos acordados.

Algumas empresas do setor, com administração profissional madura e fortemente orientadas para resultados observaram o processo de otimização como grande oportunidade com redução de custos operacionais e ampliação da capacidade de atendimento. Com sua grande rede de compradores e representantes já consolidados na grande maioria dos estados brasileiros, julgam pertinente a adoção das propostas de otimização, permitindo-as atender uma demanda reprimida de atendimento.

#### 4. REFERÊNCIAS B

**CLEMENTE, Ademir.** Projetos Empresariais e Públicos. São Paulo: Atlas, 1998.

**KOTLER, Philip.** Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

**PORTER, Michael E.** Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

**SLACK, Nigel e Outros.** Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1997.

**SLACK, Nigel e Outros.** Gerenciamento de Operações e de Processos. São Paulo: Artmed, 2008.