

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**CRISTIANE RIBEIRO CARDOSO**

**INOVAÇÃO DE PROCESSOS PARA UMA EMPRESA DE REPRESENTAÇÃO  
COMERCIAL NO RAMO CALÇADISTA**

**CRICIÚMA  
2016**

**CRISTIANE RIBEIRO CARDOSO**

**INOVAÇÃO DE PROCESSOS PARA UMA EMPRESA DE REPRESENTAÇÃO  
COMERCIAL NO RAMO CALÇADISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração com Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientadora: Professora Msc. Luciane de Carvalho Pereira.

**CRICIÚMA**

**2016**

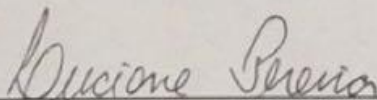
CRISTIANE RIBEIRO CARDOSO

**INOVAÇÃO DE PROCESSOS PARA UMA EMPRESA DE REPRESENTAÇÃO  
COMERCIAL NO RAMO CALÇADISTA**

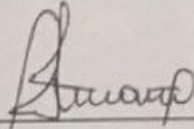
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para a Banca Examinadora para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração com Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Criciúma, 23 de Junho de 2016.

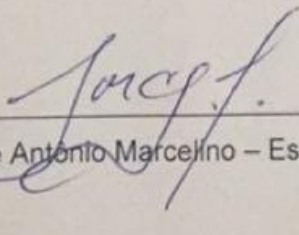
**BANCA EXAMINADORA**



Prof.ª. Luciane de Carvalho Pereira – Mestre – Orientadora – UNESC



Izabel Regina de Souza – Mestre - UNESC



Jorge Antonio Marcelino – Especialista - UNESC

## **DEDICATÓRIA**

A minha mãe Sarlete, meus irmãos Vanessa e Cristiano, e meu namorado Paulo Geovani.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar, a Deus, pela força e coragem durante toda esta longa caminhada. A minha mãe Sarlete e seu esposo José Bento que me ajudaram sempre que precisei. Aos meus irmãos, cunhada, cunhado e ao meu namorado Paulo Geovani, que me acalmou todas as vezes que fiquei nervosa, e me ajudou com informações de extrema importância ao meu trabalho.

A minha professora orientadora Luciane de Carvalho Pereira, que me instruiu da melhor forma possível, me respondendo sempre que precisei e me acalmando com palavras positivas quando estava angustiada.

E a todos meus amigos e colegas que me ajudaram, diretamente e indiretamente.

## RESUMO

CARDOSO, Cristiane Ribeiro. **Inovação de processos para uma empresa de representação comercial no ramo calçadista**. 2016. 74 páginas. Monografia do curso de Administração – Linha de Formação Especifica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Esta monografia busca a identificação dos processos operacionais em uma empresa de representação comercial no ramo calçadista localizada em Minas Gerais e a verificação de sua funcionalidade através do levantamento de dados e opiniões dos três principais parceiros que são indústrias de calçados localizadas em São Paulo e Santa Catarina. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo geral indicar propostas inovadoras para processos operacionais internos em uma empresa de representação comercial que atua no ramo calçadista. Com relação à metodologia utilizada trata-se de pesquisa qualitativa, quanto aos fins de investigação, configura-se como pesquisa descritiva e quanto aos meios de investigação, foi utilizada a pesquisa de campo. A população alvo é composta por indústrias parceiras, com a aplicação de questionários enviados por e-mail. A empresa objeto de estudo foi qualificada através de entrevista semiestruturada realizada com o responsável pela representação. A análise dos dados da pesquisa demonstrou que a empresa de Representação comercial encontra-se no estágio C da escala de processos segundo o autor citado. Este estágio é caracterizado quando a empresa conhece seus processos, porém ainda raciocina por funções, fazendo atividades que não agregam valor, após foram elaboradas propostas inovadoras e que são adequadas à realidade das empresas conforme o levantamento de dados da pesquisa com as indústrias parceiras.

**Palavras-chave:** Inovação. Processos Operacionais. Representação Comercial.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Classificação das instituições varejistas .....	24
Figura 2 - Características dos Serviços.....	26
Figura 3 – Fluxograma atual dos processos operacionais da representação comercial.....	41
Figura 4 - Respostas grau de satisfação das indústrias parceiras .....	46
Figura 5 – Fluxograma das propostas inovadoras .....	51
Figura 6 - Estágios da evolução dos processos de uma empresa .....	52

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios da Administração Científica .....	16
Quadro 2 - Quatorze Princípios Gerais .....	17
Quadro 3 - Os estágios da evolução para a organização por processos .....	20
Quadro 4 - Estruturação da população-alvo.....	35
Quadro 5 – Perguntas e respostas da entrevista com o responsável pela empresa.	38
Quadro 6 – Perfil das Indústrias parceiras da Representação Comercial .....	43
Quadro 7 - Avaliação quanto os processos realizados no escritório .....	44
Quadro 8 – Proposta 1 – cadastro de cliente .....	47
Quadro 9 – Proposta 2 – organização dos pedidos .....	48
Quadro 10 – Proposta 3 – contratação da empresa de consultoria especializada....	49
Quadro 11 – Proposta 4 – desenvolvimento do site.....	49



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	12
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	12
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	14
2.1 VISÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO.....	14
<b>2.1.1 As principais escolas da Administração</b> .....	15
<b>2.1.2 A escola contingencial</b> .....	18
2.2 PROCESSOS OPERACIONAIS .....	19
<b>2.2.1 Evolução da organização por processos</b> .....	20
2.3 O VAREJO E AS ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS .....	21
<b>2.3.1 Definições do profissional do varejo: O Varejista</b> .....	22
<b>2.3.2 Tipos de varejo</b> .....	23
2.3.2.1 Varejo de serviço.....	25
2.4 INOVAÇÃO .....	26
<b>2.4.1 Importância da inovação</b> .....	27
<b>2.4.2 Objetivos e efeitos da inovação</b> .....	28
<b>2.4.3 Inovação como um processo para a organização</b> .....	29
<b>2.4.4 Tipos de inovação</b> .....	30
2.5 <i>LEAN THINKING</i> OU PENSAMENTO ENXUTO.....	31
2.6 REPRESENTAÇÃO COMERCIAL .....	32
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	34
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	34
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO.....	35
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	36
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....	36
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	38
4.1 ENTREVISTA COM A REPRESENTADA .....	38
4.2 PROCESSOS OPERACIONAIS .....	40
4.3 PERFIL DAS INDÚSTRIAS PARCEIRAS .....	42

4.4 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA.....	47
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICE(S).....</b>	<b>59</b>
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DAS INDÚSTRIAS PARCEIRAS.....	60
APÊNDICE B – ENTREVISTA ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO .....	62
APÊNDICE C – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO NA ÍNTEGRA REFERENTES À INDÚSTRIA A.....	64
APÊNDICE D – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO NA ÍNTEGRA REFERENTES À INDÚSTRIA B.....	67
APÊNDICE E – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO NA ÍNTEGRA REFERENTES À INDÚSTRIA C .....	70

## 1 INTRODUÇÃO

As responsabilidades de uma empresa de prestação de serviços abrangem vários processos que envolvem não só a funcionalidade interna da organização, mas também o compromisso com seus clientes e indústrias parceiras. O presente trabalho tem como objeto de estudo uma empresa de representação comercial no setor calçadista e suas relações com três indústrias parceiras que foram consultadas através de questionário para conhecer as características dos processos operacionais do escritório de representação. Os processos que são tratados neste trabalho referem-se aos processos operacionais internos de uma empresa de representação comercial.

O representante comercial é uma das partes mais importantes do processo, pois é ele que tem o contato direto com o cliente e, dessa forma, muitas vezes é sua a responsabilidade de conseguir um bom negócio, de parceria e fidelização. O canal de distribuição serve para facilitar o intermédio entre o fabricante e o lojista, sendo o representante comercial aquele que realiza os procedimentos de venda, incluindo-se visitas, a digitação e monitoramento dos pedidos, cadastro de clientes, o acompanhamento das vendas e pós-venda.

Uma empresa deve realizar o procedimento de identificação dos processos, uma vez que a sua organização, a alocação dos recursos, a verificação dos processos, entre outros, são métodos que exigem muito estudo. É na busca de melhorias contínuas em cada elemento que uma organização estabelece seus processos, com ênfase nos mais importantes e, com isso, tem seus resultados no dia a dia, com mais qualidade nos serviços prestados.

A busca constante por melhorias faz com que as organizações passem a rever suas atividades, alocando as atividades em processos. A abordagem dos processos nas atividades é através da busca de melhorias na forma em que o trabalho é realizado, com enfoque tanto nos produtos como nas prestações de serviços (PAMPONET, 2009).

A inovação de processos desempenha uma função muito importante nas organizações, pois estabelece uma capacidade de prestar serviços, aumentando sua eficácia (TIDD; BESSANT, 2015).

O trabalho caracterizou uma empresa de representação comercial, que é o objetivo do estudo, apresentando os processos operacionais que são utilizados

pela empresa com relação às indústrias parceiras e, com o estudo e aplicação de questionário, foi possível conhecer a percepção dos parceiros quanto aos processos operacionais preconizados pela empresa, para, através da análise dos resultados obtidos, apresentar propostas de inovadoras de processos operacionais que possam ser utilizados pela empresa de representação comercial.

Conforme o que foi explanado acima, o presente estudo objetiva indicar propostas inovadoras para processos operacionais internos em uma empresa de representação comercial que atua no ramo calçadista, localizada em Minas Gerais, que atende todo o estado do Rio de Janeiro e São Paulo, vendendo marcas femininas e masculinas.

No decorrer do trabalho serão apresentados os processos operacionais, bem como uma avaliação e sugestões, referentes às empresas parceiras em relação a escritório. E, com base na análise dos resultados obtidos na pesquisa, serão identificadas possíveis melhorias inovadoras.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Atualmente, as empresas precisam oferecer uma estrutura organizada, identificando seus processos e operacionalizando de forma a trazer benefícios e buscando a qualidade nos serviços prestados.

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS, 2015), os desafios competitivos são uma realidade que o futuro apresenta, foi criado dentro da associação um grupo formado por jovens que estão dispostos a compartilhar ideias sobre o desenvolvimento do setor calçadista nacional. Esses jovens são proativos e abertos a mudanças e inovações, buscando apresentar uma nova linguagem, novos conceitos e novas formas de pensar e agir.

O setor calçadista vem passando por dificuldades que se estenderão ao longo dos próximos anos, devido à crise financeira em que o país se encontra. A crise econômica atual se iniciou com a queda brusca nos preços das *commodities* (bens que não sofrem alterações, frutas, legumes e cereais), atingindo também o setor calçadista (ABICALÇADOS, 2015).

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS, 2016), o comércio de calçados caiu cerca de 13% em relação ao

mesmo período do ano de 2015, os resultados negativos são observados desde janeiro de 2016 segundo ABICALÇADOS que representa os calçadista. As vendas no seguimento calçadista devem melhorar a partir do final do ano de 2016 com o natal, e com a visão perceptiva e confiança dos consumidores sobre as mudanças políticas.

Essas mudanças também afetaram os escritórios de representação, que certamente terão que apresentar mudanças para conseguirem continuar atendendo com eficiência seus clientes, para manterem suas vendas e, mesmo com as dificuldades do setor, conquistarem novos clientes e fidelizarem os que já existem.

Por isso, há necessidade de inovação também nos escritórios e seus parceiros, sendo de grande importância de trabalhar a capacidade de novas lideranças e inovações organizacionais para o setor. A inovação tem o significado de ato ou efeito de inovar, já o significado de inovar é tornar novo, introduzir novidade. Todavia, a introdução de um produto no mercado não é uma inovação, é inovação quando o produto é percebido pelo cliente e aceito (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2008).

Desta forma, foi elaborada a seguinte pergunta de pesquisa: **Que tipo de propostas inovadoras para processos operacionais internos podem ser identificadas em uma empresa de representação comercial que atua no ramo calçadista?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Indicar propostas inovadoras para processos operacionais internos em uma empresa de representação comercial que atua no ramo calçadista.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a empresa que é o objeto de estudo;
- b) Apresentar os processos operacionais que são utilizados pela empresa em suas relações com os parceiros;

c) Conhecer a percepção dos parceiros quanto aos processos operacionais preconizados pela empresa;

d) Indicar propostas inovadoras para a empresa em seus processos operacionais internos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações precisam de mudanças e inovações, pois as pessoas responsáveis pelas tarefas diárias entraram em uma rotina e podem apresentar um bloqueio quando se falar em inovação e mudança. As pessoas, em geral, possuem receio quando se fala em mudança, enxergam essa mudança como algo a ser evitado, algo que não será bom, pelo menos em curto prazo. E, para uma boa eficiência organizacional, é necessário estar constantemente aberto à inovação e mudanças (TRIAS DE BES; KOTLER, 2011).

Dessa forma, o presente estudo trará para a pesquisadora mais conhecimento na área que vai seguir após o término da graduação.

O tema, inovação de processos para uma empresa de representação comercial no ramo calçadista, foi escolhido devido à oportunidade de estar trabalhando com um escritório de representação comercial e, com as mudanças que estão ocorrendo no mercado constantemente, precisa estar preparada para as mudanças e, com esta pesquisa poderá propor a mudança como inovação para aplicar no escritório.

A realização da pesquisa foi viável, pois a pesquisadora tem a concordância das indústrias para desenvolver e levantar os dados necessários. Sendo que o interessado pelo estudo é a pesquisadora e os beneficiados do estudo foram escritório de representação juntamente com as indústrias em que existe a parceria.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica também pode ser considerada como referencial teórico, revisão da literatura ou pressupostos teóricos e é definida como sendo a parte do planejamento ou projeto que apresenta o desenvolvimento de textos relacionados ao tema com base nos principais autores consultados (SANTOS, 2007).

Neste capítulo serão apresentados os referenciais teóricos, relacionando temas e autores com os objetivos do presente trabalho.

### 2.1 VISÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

A administração é o processo de tomada de decisão sobre objetivos e recursos. Os recursos são as pessoas, espaço, dinheiro, tempo, informação e conhecimento, já os objetivos são os resultados esperados. Por sua vez, as decisões abrangem as quatro áreas de extrema importância na administração, que, de acordo com Maximiano (2004), englobam:

- a) Planejamento: definição de objetivos e recursos;
- b) Organização: disposição dos recursos em uma estrutura;
- c) Execução: realização dos planos;
- d) Controle: controlar e verificar os resultados;

As funções da administração são aquelas atividades básicas que o administrador deve exercer para o bom desempenho de qualquer organização, essas funções constituem os processos administrativos que, conforme Silva (2008), são:

- a) Planejamento: Determinação de objetivos e metas para um bom desempenho organizacional decisões de tarefas e recursos utilizados;
- b) Organização: Processo de distribuição e definição das tarefas e alocação dos recursos para os departamentos;
- c) Direção: É a influencia que os líderes dão as pessoas para o melhor desempenho das atividades a serem exercidas;
- d) Controle: Função que controla o desempenho atual para a realização dos objetivos finais;

Segundo Chiavenato (2000), a administração tornou-se uma das áreas mais importantes das atividades humanas. A tarefa da administração é realizar seus objetivos através de pessoas de forma eficaz e eficiente, sejam em indústrias, universidades, escolas, organizações privadas ou públicas, todas precisam de eficiência e eficácia humana. A administração tem sido o principal elemento para a solução dos problemas mais graves do mundo moderno.

### **2.1.1 As principais escolas da Administração**

A teoria mais antiga foi estabelecida por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), nascido na Pensilvânia nos Estados Unidos, e ficou conhecida como a teoria da Administração Científica. Esta teoria é baseada na estrutura formal e nos processos da organização, onde as pessoas eram instrumentos de produção.

Taylor revolucionou vários métodos de trabalho aplicando métodos científicos, um deles foi através do descobrimento de que os funcionários exerciam somente um terço de seu trabalho, pois existia uma preguiça, que foi denominada de “vadiagem sistemática”. Tal situação não era culpa do empregado, e sim de seus gestores, uma vez que eles não planejavam e nem ofereciam incentivos adequados, e o problema já vinha de muito tempo (SILVA, 2008).

Segundo Maximiano (2004), a administração científica de Taylor passou por três fases: a primeira fase foi identificada com problemas nos salários, pois os funcionários controlavam a produção, foi, então, realizado um estudo sistemático do tempo e feito um sistema de administração de tarefas. Na segunda fase, Taylor tratou de padronizar ferramentas e equipamentos, através da programação de operação e estudos de movimentos. Já na terceira fase, veio o incentivo individual, que atendia o desejo de estimular o crescimento, tendo em vista que se verificou que a maior produtividade vinha do menor esforço realizado, ou seja, a produtividade resulta da eficiência do trabalho e não de seu esforço.

Abaixo, no Quadro 1, segue a representação da concepção de Taylor referente à administração científica:



Quadro 1 – Princípios da Administração Científica

<b>PRINCIPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTIFICA</b>
✓ Salários altos e custos baixos de produção;
✓ Identificação da melhor maneira de executar tarefas;
✓ Seleção e treinamento de pessoal;
✓ Cooperação entre administração e trabalhadores;

Fonte: Maximiano (2004).

Assim, da mesma forma que Taylor está associado à administração científica, o nome Henry Ford (1863-1947) está associado à produção em massa. Na produção massificada o produto é dividido em partes e essas partes são fabricadas por etapas, cada pessoa é responsável por uma parte do processo de modo que a qualificação do trabalhador é feita para a execução de uma única tarefa. E na produção artesanal o produto é feito do começo ao fim, sendo mais demorado, e o trabalhador tem que conhecer todo o processo do produto. Outra mudança feita na linha de montagem por Ford foi que antes cada trabalhador tinha que se deslocar até o estoque para pegar peças, perdendo assim tempo, então tornou esse processo mais eficiente, através da entrega das peças ao trabalhador, de modo que ele não precise gastar tempo se deslocando (MAXIMIANO, 2004).

O modelo administrativo de Ford era um trabalho dividido, repetitivo e contínuo baseado em três princípios, quais sejam: a) o princípio da produtividade, no qual era realizado o máximo de produção dentro de um período determinado; b) o princípio da intensificação, ou seja, aumento da velocidade do capital circulante; e c) o princípio da economicidade, que significa reduzir ao mínimo o uso de matéria prima (SILVA, 2008).

Segundo Silva (2008), Ford tinha uma política de produção em massa, através de uma série em cadeia contínua, com pagamentos de altos salários e na fixação de preços mínimos para os produtos produzidos, apoiando, assim, a elevação da produtividade e a economia máxima de material na produção. Uma das principais razões do sucesso de Ford foi a valorização das pessoas.

A teoria Administrativa tem por objetivo explicar o desenvolvimento da administração e analisar suas forças e fraquezas. O maior influente teórico clássico foi Henri Fayol (1841-1925), sendo considerado o pai da administração moderna, apresentou teorias que são utilizadas até os dias de hoje. Fayol acreditava que o sucesso de uma organização dependia mais das habilidades administrativas do que

as habilidades técnicas, e que qualquer organização precisa ser administrada, seja ela comércio, indústria, política e até mesmo filantrópica (SILVA, 2008).

Segundo Silva (2008), Fayol descreveu quatorze princípios gerais da administração, conforme mostra quadro 2.

Quadro 2 – Quatorze Princípios Gerais

<b>PRINCIPIOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divisão do trabalho;</li> <li>2. Autoridade e responsabilidade;</li> <li>3. Disciplina;</li> <li>4. Unidade de comando;</li> <li>5. Unidade de direção;</li> <li>6. Subordinação do interesse individual;</li> <li>7. Remuneração de pessoal;</li> <li>8. Centralização;</li> <li>9. Cadeia escolar;</li> <li>10. Ordem;</li> <li>11. Equidade;</li> <li>12. Estabilidade do pessoal no cargo;</li> <li>13. Iniciativa;</li> <li>14. Espírito de equipe;</li> </ol>

Fonte: Silva (2008).

Junto à teoria administrativa e à administração científica, surge a burocracia: três correntes principais, onde as organizações foram vistas como um todo, onde cada uma desenvolveu seus princípios. A burocracia se originou no século XX, momento em que abriu uma nova visão aos estudos (SILVA, 2008).

Dentre os estudiosos acerca da importância das organizações, destaca-se Max Weber, que estudou a parte burocrática. De acordo com Max Weber, as organizações são baseadas em leis que são feitas para o interesse das próprias pessoas. Ele apresentou três características principais da burocracia, quais sejam a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo (MAXIMIANO, 2004).

Chiavenato (2000) explica que a burocracia é baseada na racionalidade, garantindo o máximo de eficiência em seus objetivos. O termo burocracia lembra papéis, rotinas que causam ineficiência nas organizações, mas para Max Weber é exatamente ao contrário, para ele a burocracia é uma organização eficiente. Desse modo, para isso ser possível, a burocracia apresenta objetivos como: caráter legal,

caráter formal, caráter racional, impessoalidade nas relações, hierarquia de autoridade, rotinas e procedimentos standardizados, competência técnica e meritocracia, especialização, profissionalização e previsibilidade (CHIAVENATO, 2000).

### **2.1.2 A escola contingencial**

A palavra contingência tem o significado de algo incerto ou eventual e, assim, a abordagem contingencial estabelece não ser possível alcançar a eficácia organizacional seguindo apenas um princípio ou um modelo, pois não existe uma forma única de administração em um ambiente que se encontra em constante mutação, como nas organizações. Diferentes ambientes precisam de diferentes desenhos organizacionais, diferentes tecnologias, entre outros, para que se tenha eficácia, por isso a escola contingencial está direcionada, acima de tudo, para que cada desenho organizacional e cada gerenciamento mudem conforme cada situação específica (CHIAVENATO, 2000).

A teoria das contingências estabelece que situações diferentes exigem práticas diferentes, apregoando o uso das teorias tradicionais, comportamentais e de sistema separadamente ou combinadas para resolver problemas das organizações. (SILVA, 2008, p.333).

Essa teoria tem tido um grande impacto sobre as demais teorias em relação ao desenho e à eficácia organizacional, tendo em vista que o método da contingência aborda que não existem teorias administrativas que possam dar eficácia a uma organização sempre, isso porque as organizações estão sempre sofrendo mudanças (SILVA, 2008).

A visão contingencial foca que a organização é um meio que utiliza a tecnologia como um método racional, e está diretamente ligada às características da organização. Para uma empresa ser bem sucedida, ela precisa estar sempre localizando, aproveitando e em busca de oportunidades, amenizando, assim, as ameaças do mercado. Essa busca constante por mudança e oportunidades constitui o aspecto da estratégia organizacional (CHIAVENATO, 2000).

## 2.2 PROCESSOS OPERACIONAIS

O foco principal de uma gestão por processo é a organização das atividades realizadas na empresa. Desse modo, em uma determinada organização existem diversos processos, pois cada função pode ter um processo ou vários deles. Para algumas empresas o recebimento dos pedidos pode ser apenas um processo, mas para outra pode existir vários processos para esse recebimento. O número de processo é muito variável, podendo variar de um até mais de cem (DAVENPORT, 1994).

Oliveira (*apud* PEREIRA JÚNIOR, 2010) explica que processos não atuam isoladamente, mas juntos e interagindo entre si, pois são definidos para serem aplicados em uma estrutura organizacional que gera um conhecimento holístico, a partir de centros de competências e equipes multidisciplinares.

Segundo Davenport (1994), o objetivo do processo está ligado com a meta geral e com sua estratégia. A empresa, por sua vez, deve estabelecer processos conforme a importância que tem para o cliente, pois às vezes o processo está voltado à entrega rápida e pontual, sendo que, na verdade, o cliente está preocupado com o custo do produto, neste caso a empresa deve rever seus processos na área de custos.

Em algumas organizações os processos são pouco visíveis, devido à informatização, como os processos em um escritório que se utiliza métodos informatizados, o que torna difícil observar o deslocamento das atividades. É necessário saber distinguir os processos de negócios e os processos auxiliares, pois isso ajuda a identificar os processos existentes na empresa. Outro fator que auxilia na identificação dos processos é a hierarquia, de modo que os processos podem ser agregados em categorias (GONÇALVES, 2000).

Nesse sentido, Pamponet (2009) explica que a classificação dos processos pela hierarquia pode ser dividida em 1) macroprocessos, que são os processos que envolvem muitas funções na organização, tendo um impacto nas demais funções; 2) subprocessos, que é quando o macroprocesso é dividido em departamentos, e são dadas entradas e saídas; e 3) atividades, quando os subprocessos são divididos em atividades menores dentro do setor.

### 2.2.1 Evolução da organização por processos

A evolução da empresa em direção à organização por processos apresenta diversos estágios, sendo que cada empresa pode se encontrar em um estágio diferente e, caso sinta necessidade de passar para outro estágio mais adequado aos seus objetivos, consegue fazê-lo com facilidade. Essa evolução pode ser feita gradativamente, passando de um estágio ao outro ao longo de um trajeto, contudo, também é possível passar de um estágio pouco evoluído direto para outro bem mais avançado. Essa evolução vai depender de como os processos da empresa estão organizados (GONÇALVES, 2000).

Assim, foi elaborado um quadro, que segue abaixo, a fim de demonstrar as etapas da evolução da empresa em direção à organização dos processos:

Quadro 3 - Os estágios da evolução para a organização por processos

	ETAPAS				
	A	B	C	D	E
<b>Onde se está?</b>	A empresa não conhece seus processos	Identificar cada processo, subprocesso e subsubprocesso	Melhorar os processos essenciais	Redistribuir os recursos ao longo dos processos essenciais	A organização da empresa foi desenhada com base nos processos essenciais
<b>Comentários</b>	Em geral, as empresas percebem apenas os processos de manufaturas, os outros processos são acessórios e são desconsiderados	O foco do esforço ainda está nas funções. Os processos são enquadrados na estrutura funcional. A forma de trabalho é provavelmente ainda antiga	As empresas ainda raciocinam por funções, mesmo que conheçam bem seus processos	As empresas começam a obter resultados da ênfase em processo, mas com alto desconforto na organização	É a forma de organização indicada para a gestão de processos. Áreas funcionais quase não existem
<b>Ações em termos de negócios</b>	As chances de aperfeiçoamento são limitadas.	Aperfeiçoamento e melhoras de eficiências pontuais	Aperfeiçoamento dos processos, cortando as atividades e funções que não agregam valor	Gestão de alguns processos	Gestão integrada dos processos

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000, p. 14).

Na etapa A estão demonstradas as empresas que ainda não entendem a importância do processo e não sabem nem identificá-los nas suas funções, precisam ainda passar por uma técnica de conscientização do assunto e possuem certa resistência a mudanças. Na etapa B, as empresas já possuem seus processos e subprocessos identificados, porém têm certo desafio ao mapear seus processos. Já na etapa C, os processos da empresa estão bem definidos, mas a empresa não consegue se desapegar do raciocínio por funções, apesar de estarem acrescentando tecnologias e cortando atividades e funções que não agregam valor ao cliente.

Por sua vez, na etapa D as empresas já estão distribuindo as responsabilidades da gestão e começando a obter resultados, porém ainda trabalham com algum desconforto. Por fim, na etapa E as empresas já estão integralmente desenhadas com base na organização por processos, quase não existindo áreas por funções, e sua tarefa agora é monitoração permanente de seus processos e ajustar sempre que necessário (GONÇALVES, 2000).

Segundo Pereira Júnior (2008), é importante medir o desempenho dos processos, verificar se os resultados estão gerando eficiência e se está ocorrendo aproveitamento do tempo, com intuito de conferir se a evolução está trazendo melhorias à organização.

### 2.3 O VAREJO E AS ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS

O varejo vem ganhando destaque no panorama empresarial do Brasil e do mundo. Ao longo das últimas décadas, o ramo varejista vem sofrendo grandes mudanças, pois, na medida em que vão crescendo, passam a adotar tecnologias de gestão e informação que desempenham um papel importante na economia e modernização (PARENTE, 2000).

Segundo Levy e Weitz (2000), o varejo é um dos maiores setores da economia mundial, que vem sofrendo processo de mudança devido à demografia e às necessidades de seus consumidores. Com o aumento de tarefas no dia a dia das pessoas, não sobra muito tempo para compras e, por isso, o varejista precisa estar atento a estas mudanças, para ajudar os consumidores a encontrarem o que querem com mais facilidade. Além disso, os consumidores estão mais exigentes, querendo melhores serviços de atendimento e estão mais informados.

Os serviços, na maioria das vezes, são intangíveis, dependendo da qualidade, das pessoas, das tecnologias, das organizações, sendo de extrema importância o conhecimento do fluxo de informações para que o serviço atenda às necessidades do consumidor (OLIVEIRA; PEREIRA, 2015).

Segundo Johnston e Clark (2002) o serviço e sua prestação podem ser, e cada vez mais são, uma arma competitiva. Para as organizações orientadas para a manufatura e o produto, o serviço pode ser um meio importante de diferenciação, particularmente se estiverem operando em mercados em que há pouca diferenciação de produtos ou o desenvolvimento de produto é lento, difícil, caro ou de vida curta. A natureza dos serviços disponíveis e o modo como são prestados podem fornecer meios para o sucesso competitivo. A crescente concorrência, o declínio das vendas e os clientes mais conscientes pressionam as organizações a repensarem e melhorarem os níveis dos serviços que oferecem.

Atualmente, as empresas com maior alinhamento entre estratégia de inovação e estratégia de negócios são aquelas que têm os melhores resultados de suas iniciativas inovadoras. Importante destacar que é fundamental saber, de forma objetiva, porque a empresa precisa inovar, qual sua definição de inovação, ao que ela se destina e onde deverão estar seus investimentos de inovação. É a melhor forma de conectar estratégia e inovação (OLIVEIRA; PEREIRA, 2015).

### **2.3.1 Definições do profissional do varejo: O Varejista**

Segundo Levy e Weitz (2000), o varejista é um comerciante que vende produto ou serviço aos consumidores. Em um sistema onde há o fabricante que produz e o atacadista que compra do fabricante, tem-se o varejista que compra do atacadista e vende para seus consumidores, de modo que o varejista é o último negociante nesse canal.

O varejista é uma instituição cuja atividade consiste na venda direto para o consumidor final, quando se pensa em varejo lembra-se diretamente de uma loja, porém o varejo pode ocorrer por internet, telefone, correios e também direto nas casas dos consumidores. Ele exerce um papel de intermediário, como um elo, entre o fabricante ou atacadista e o consumidor final (PARENTE, 2000).

Segundo Las Casas (2000), o varejista desempenha varias funções, sendo as principais as seguintes:

- a) Vendas: promove seu produto a clientes potenciais;
- b) Compras: compra de mix de produto de vários vendedores, buscando atender sua demanda;
- c) Seleção: procura estar selecionando seu produto conforme seu público;
- d) Financiamento: oferecer a seus clientes a opção de compra parcelada, buscando também o aumento das vendas;
- e) Armazenamento: manter seu estoque;
- f) Distribuição: saber comprar a quantidade desejada pelo seu cliente;
- g) Controle de Qualidade: avaliar o produto que está adquirindo para venda, para não ter problemas com seu consumidor;
- h) Transportes: movimentação do produto ao consumidor;
- i) Informações de marketing: busca estar sempre atento às condições de mercado, volume de venda, tendência de moda e preços;
- j) Riscos: estar sempre atento aos riscos, como manutenção de estoque, obsolescência do produto, etc.

O varejista é encarregado de negociar e oferecer seus produtos e serviços, visando sempre preços baixos e locais acessíveis, pois o sistema de varejo é amplo e competitivo (LEVY; WEITZ, 2000).

### **2.3.2 Tipos de varejo**

As propriedades básicas de um varejista se encontram em seu composto de varejo, que são compostos usados pelos varejistas para atender e satisfazer as necessidades de seus consumidores. Estes compostos podem ser classificados em: tipo de mercadoria vendida, nível de atendimento, variedades em seus produtos e preço (LEVY; WEITZ, 2000).

Entre os diversos tipos de varejo, destaca-se os considerados mais importantes para o sistema varejista, quais sejam:

- a) Lojas de departamento: manuseia itens diferentes de mercadoria, pode-se dizer que se trata de várias lojas em apenas um estabelecimento, tais como acessórios, infantil, feminino, masculino, casa entre outros.



b) Lojas independentes: é especializada em apenas um departamento, que constitui grande parte do comércio varejista, são geralmente especializados em somente um segmento, como boutique, floricultura, artigos para presente, etc.

c) Lojas em cadeia: um grupo de várias lojas do mesmo departamento, com apenas uma administração central, com objetivo de maior quantidade de compra, um exemplo é o supermercado.

d) Cooperativas: São ajuntamentos de varejistas independentes. Cada um administra sua própria loja, mas algumas decisões são tomadas em conjunto.

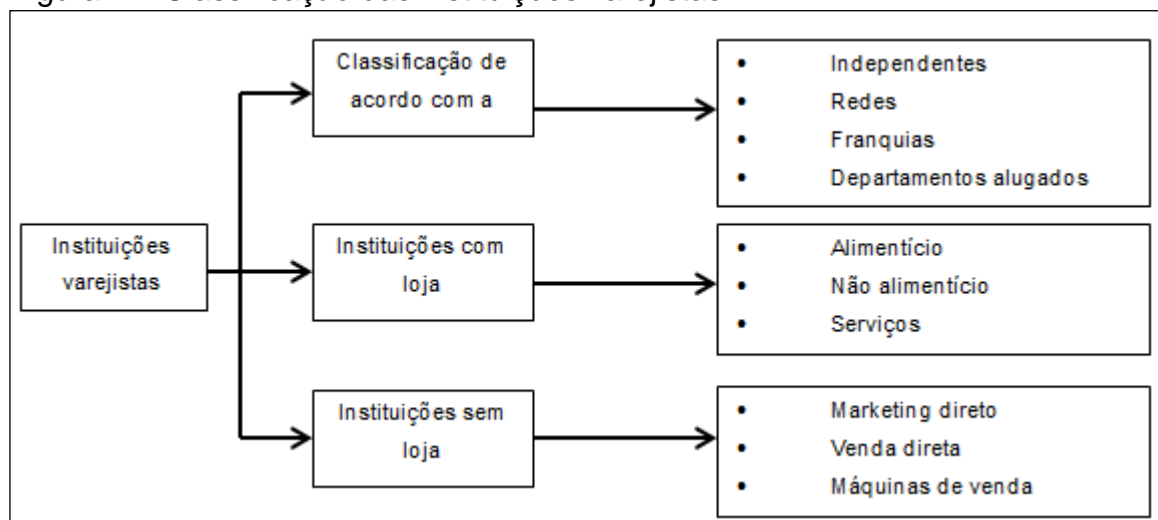
e) Lojas especializadas: são varejistas independentes, que oferecem apenas uma linha de produtos, com artigos esportivos, eletrodoméstico, jóias, entre outros.

f) Supermercado: a tendência hoje do supermercado é se tornarem hipermercado, vendendo também artigos do lar, eletrodoméstico, alimentos, etc.

g) Varejo não lojista: acontecem as vendas por meio de telefone, porta a porta, etc (LAS CASAS, 2000).

Segundo Parente (2000), o varejista pode ser classificado seguindo vários critérios, conforme mostra a figura abaixo. Foi realizada a divisão das instituições varejistas duas partes, varejo de loja e sem loja. Os com loja são: alimentício, não alimentício e de serviço; já os sem loja são os: marketing direto, vendas diretas, máquina de venda e varejo virtual.

Figura 1 – Classificação das instituições varejistas



Fonte: Parente (2000)

Com o passar do tempo, muitos varejistas surgiram e progrediram, atraindo e satisfazendo as necessidades dos consumidores finais, tais como: varejista de alimentos, supermercados convencionais, varejista de alimentos em caixa, lojas de conveniências, lojas de produtos diferenciados, lojas de departamento e lojas de descontos (LEVY; WEITZ, 2000).

Segundo Parente (2000), as lojas especializadas concentram suas vendas em um único segmento, como as lojas de calçados, brinquedos, livros moveis e confecções. O tamanho das lojas e o quadro de funcionários variam conforme suas necessidades, e podem fazer parte de grandes redes ou serem independentes.

#### 2.3.2.1 Varejo de serviço

Segundo Levy e Weitz (2000), os varejistas de serviços compõem uma grande parte das indústrias de varejo no Brasil. A tendência é cada vez mais aumentar o consumo de serviço, pois as pessoas estão com pouco tempo disponível, e precisam adquirir serviços para as mais variadas funções diárias, como para terem suas casas limpas, roupas lavadas e passadas, refeições preparadas e gramado aparado.

Quando se pensa em varejo, logo se imagina uma loja vendendo produtos tangíveis, porém existe hoje uma grande parte varejista vendendo a prestação de serviços, como, por exemplo, salões de beleza, clínicas, academia etc. Na loja de prestação de serviços o cliente não tem a posse de um bem, mas, sim, o seu benefício.

De acordo com Parente (2000), existem quatro características importantes para definir varejo de serviço:

a) Intangibilidade: os serviços são menos perceptivos, diferente do produto. Exemplo: serviços de seguros;

b) Perecibilidade: os serviços são perecíveis e não podem ser estocados. Exemplo: viagens aéreas;

c) Inseparabilidade ou Simultaneidade: não podendo separar produção do consumo, diferente do produto que primeiro é produzindo para depois ser vendido. Exemplo: salão de beleza;

d) Heterogeneidade: variação do serviço, que depende do dia e de quem vai prestar o serviço. Exemplo: clínica médica

Figura 2 - Características dos Serviços



Fonte: Oliveira; Pereira (2015)

Segundo Levy e Weitz (2000), existem quatro importantes características que diferenciam o varejo de serviço do varejo de produto, que são: serem intangíveis, perecíveis, terem inconsistências nas ofertas aos clientes e terem produção e entrega simultaneamente.

## 2.4 INOVAÇÃO

Inovação é um processo essencial para qualquer organização que queira estar inovando ou que oferece um produto ou serviço, seja ela de qualquer segmento. Isso porque com a inovação as organizações de fins lucrativos buscam constantemente vantagens sobre seus concorrentes, que, na maioria das vezes, se dá através de uma inovação, seja em processo, produto ou até mesmo em âmbito organizacional (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Uma organização inovadora não é aquela onde as inovações ocorrem raramente e, sim, é quando uma organização consiste na busca constante mudança. A inovação é um processo contínuo e, assim, pode-se dizer que uma organização inovadora caracteriza-se pela realização das mudanças de maneira sistemática. Essas inovações podem ocorrer em produto, processo, gestão ou negócio. Uma

equação para inovação seria: inovação = ideia + implementação + resultados (BARBIERI; ÁLVARES; CAJAZEIRA, 2009).

Segundo Coral, Ogliari e Abreu (2008) tendo em vista a competitividade do mercado é fundamental para uma empresa a capacidade de desenvolver novas tecnologias que traga eficiência nos processos. Para se tornar uma empresa inovadora é necessário conhecer as capacidades da organização, desenvolver ambientes propícios para motivar o processo de inovação.

#### **2.4.1 Importância da inovação**

Segundo Lastres e Albagli (1999), o contexto brasileiro atual é caracterizado por um mercado de constantes mudanças, sejam tecnológicas ou organizacionais, mas é de extrema relevância ter a capacidade de absorver e gerar inovação para se tornar competitivo. Enormes esforços vêm sendo efetuados para tornar possível o conhecimento de futuras inovações, isso porque sabe-se que o conhecimento e o aprendizado são fundamentais para que as empresas, o país e as regiões consigam enfrentar as mudanças e intensificarem a inovação.

Embora a inovação envolva mudança e às vezes seja interpretada como algo completamente novo, ela ocorre, em sua grande parte, de forma incremental. A gestão da inovação depende na capacidade de transformar as incertezas em conhecimento. A inovação incremental é uma estratégia possível com grande resultado, pois se inicia a partir de algo que já existe, que já é conhecido, e irá passar por alguma mudança (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Segundo Coral, Ogliari e Abreu (2008), a importância de inovar é um aspecto do ciclo de vida de um produto. Entretanto, para cada novo ciclo há uma necessidade de incremento, ter algo diferenciado, seja pela mudança de seus próprios consumidores ou para criar novas oportunidades.

Há quatro fases importantes para as organizações concretizarem o processo de inovação, que é tão importante nas organizações atuais, que são:

a) Pesquisar seus cenários internos e externos para, assim, poder identificar algum tipo de mudança que possa trazer benefícios. Essa pesquisa se torna necessária para detectar oportunidades que podem estar nas atividades e comportamentos dos concorrentes;

b) Saber selecionar potenciais de inovação que a pesquisa lhe oferecerá, pois não se consegue mudar tudo que se observará, mas saber mudar o mais importante para ter vantagens competitivas;

c) Implementar a inovação percebida e selecionada para desenvolver as ideias e poder aplicar na organização;

d) Refletir sobre a inovação implementada, revisar e apontar o sucesso ou fracasso a fim de melhor gerir o processo e captar informações e atribuições em cima da experiência obtida (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

#### **2.4.2 Objetivos e efeitos da inovação**

Segundo o Manual de Oslo elaborado pela Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OECD, 1997), uma organização pode optar pelo processo de inovação por diversas razões, podendo ser no produto, mercado, qualidade, eficiência, capacidade de aprendizado ou implantação de mudança. Sabendo o motivo para a mudança fica fácil identificar qual será o tipo de inovação que a organização irá implantar.

Segundo Machado (2004), tanto fatores internos quanto fatores externos são fortes influenciadores dos objetivos da inovação para a organização, que podem influenciar positivamente ou negativamente, trazendo respostas variadas. Fatores como tamanho da empresa, barreiras, estrutura de mercado, grau de concentrações, entre outros.

A empresa pode ser bem sucedida na implantação de uma inovação, ou não. É possível que, depois de implantada a inovação, possa haver efeitos adicionais. Ainda que os objetivos e os efeitos da inovação sejam coisas distintas, uma vez que os objetivos referem-se aos motivos que a empresa tem para a aplicação da inovação, e os efeitos aos resultados que nela serão obtidos, eles atuam juntos (OECD, 1997).

Saber identificar os objetivos de uma inovação em uma organização pode ser um detalhe muito importante para as atividades da empresa. É essencial definir qual tipo de inovação será efetuada, se é em produto, em processos, no marketing ou em âmbito organizacional, pois dessa forma será possível definir os objetivos e os efeitos dentro do tipo de inovação escolhido, obtendo mais eficiência nos resultados (OECD, 1997).

### 2.4.3 Inovação como um processo para a organização

Compreende-se acerca das mudanças de inovações tecnológicas e organizacionais que os processos de inovação são fundamentais para a economia e seu desenvolvimento em longo prazo. Tendo em vista que o entendimento sobre a natureza da inovação e seus efeitos sobre a economia ainda estão em processo de estudo, o assunto levou muitos pesquisadores a estudarem a área nas últimas décadas (LASTRES; ALBAGLI, 1999).

A importância de aprender o processo de inovação consiste no fato de que o conhecimento ressalta a forma como a inovação é gerenciada dentro de uma organização, isso porque há muitos problemas de gestão nos processos de inovação, que precisam compreender um conjunto de fenômenos incertos e arriscados. Desse modo, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) ressaltam alguns modelos importantes no processo, quais sejam:

- a) Os choques promovem inovação: a busca pela mudança ocorre quando a organização quer alcançar uma oportunidade ou está com alguma insatisfação;
- b) As ideias proliferam: após iniciado o processo é dada uma direção;
- c) Retrocessos: ocorrem com frequência, pois são feitos com otimismo e na maioria das vezes os erros se acumulam;
- d) Reestruturação da unidade: podem ocorrer quando se muda o quadro de funcionários ou surgem eventos inesperados;
- e) Alta gerência: tem um papel importante no julgamento e modelagem da inovação;
- f) Critérios de sucesso: mudam conforme o tempo e diferem entre o grupo;
- g) Aprendizado: a inovação requer aprendizado.

Segundo Lastres e Albagli (1999), o processo inovativo em uma organização se caracteriza por ser descontínuo e irregular, além disso, a inovação tem certo grau de incertezas, pois problemas existem e as soluções muitas vezes são desconhecidas.

Portanto, uma organização não inova sozinha, ela precisa de informações que estão dentro ou também fora dela. É um processo interativo, que é influenciado

por vários agentes, sejam internos ou externos, econômicos ou sociais, e que possui diferentes tipos de informações e conhecimentos (LASTRES; ALBAGLI, 1999).

#### **2.4.4 Tipos de inovação**

De acordo Freeman (1997, *apud* TIGRE, 2006) as diversas formas de inovações são classificadas em dois tipos: incremental e radical. As inovações incrementais ocorrem de forma contínua nas empresas, porém variam conforme regiões e países de acordo com a demanda, fatores socioculturais e oportunidades, são melhorias feitas no design, layout, arranjos logísticos e organizacionais. Já as inovações radicais ocorrem quando há mudanças nas trajetórias existentes para outra totalmente diferente, ocasionando um aumento produtivo e traçando uma nova trajetória.

Por sua vez, Mattos e Guimarães (2005) expõem que a classificação básica das formas de inovação divide-se em três tipos: incremental, radical e fundamental. Para estes autores, a inovação incremental é quando ocorrem pequenas melhorias que geralmente aumentam o desempenho do produto, reduzindo custo, aumentando eficiência e gerando mais qualidade. A inovação radical ocorre quando são feitas grandes mudanças em determinado produto, alterando processos, tornando o antigo obsoleto. Já a inovação fundamental é aquela que ocorre quando a influência de uma inovação possibilita a abertura de várias outras, e é utilizada nas áreas de comunicação e computação.

As diferentes inovações são utilizadas para lançar novos produtos, adotar novos métodos, aumentar competitividade e melhorar processos (TIGRE, 2006).

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), quando se trata de inovação basicamente remete-se à mudança. Assim, vale destacar os 4 Ps da inovação, tidos pelos autores como:

a) Inovação de Produto: mudança no produto ou serviço que a organização oferece;

b) Inovação de Processos: mudança no processo em que os produtos ou serviços são fabricados e entregues;

c) Inovação de Posição: mudança da forma e onde o produto ou serviço é introduzido;

d) Inovação de Paradigma: mudança nos modelos mentais que orienta o que a empresa faz.

Segundo o Manual de Oslo (OECD, 1997), há quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de marketing e operacional. No que tange à inovação de um produto, esta se refere à incorporação de um bem ou serviço novo ou significativamente aperfeiçoado onde possa ser aplicado um novo produto, ou apenas a mudança de um produto já existente (o termo produto pode ser utilizado como bem ou serviço). Mudanças feitas em um determinado produto como, por exemplo, melhorias em freios de certo modelo de carro é uma mudança em algo já existente, e considerada uma inovação.

Já a inovação de processo consiste na mudança de um processo que visa otimizar a produção, reduzir os custos e melhorar a qualidade de produtos novos ou significativamente melhorados, como, por exemplo, as instalações de softwares na produção. Neste tipo de inovação são incluídos métodos novos ou melhorados, para a criação ou fornecimento de serviço, podendo haver mudanças substanciais nos equipamento e softwares. As mudanças só são consideradas inovações de processos quando visa melhorar a eficiência e qualidade de uma atividade ou serviço (OECD, 1997).

A inovação de marketing, por sua vez, é a aplicação de novos métodos ou mudanças significativas em embalagens, público, posicionamento de produto, promoção, fixação de preço etc. Geralmente são voltadas a atender as necessidades do consumidor com intuito de aumentar as vendas. Por fim, na inovação organizacional são implementadas novos processos operacionais, como na prática dos negócios, organização do seu local de trabalho e relações externas. Os resultados podem vir por meio de redução de custos organizacionais e estimulando a satisfação no trabalho (OECD, 1997).

## 2.5 LEAN THINKING OU PENSAMENTO ENXUTO

O pensamento enxuto propõe fazer cada vez mais com menos, esse é um antídoto do desperdício, que torna o trabalho mais satisfatório, trazendo sempre um *feedback* positivo sobre a transformação de desperdício em valor (WOMACK; JONES, 2004).



Segundo Lima, Garbuio e Costa (2009) existem quatro regras e princípios básicos para uma produção enxuta, que trazem melhorias a quaisquer atividades relacionadas a produto ou serviço:

a) Todas as tarefas precisam ser especificadas com conteúdo, sequência e resultado, para que isso ocorra a melhoria deve ser padronizada;

b) Relações diretas entre clientes e fornecedores: é necessário especificar a qualidade e quantidade de bens ou serviços a serem prestados, atendendo às exigências do cliente;

c) O caminho seguido pelo produto ou serviço deve ser simples e direto. Se identificado um problema na realização do trabalho deve-se analisar e resolver;

d) As melhorias dos sistemas devem ser feitas acompanhado de conhecimento científico, do menor nível organizacional possível. Tornando, assim, uma empresa de aprendizagem.

É importante identificar as ações necessárias a serem utilizadas, desde a matéria prima até a entrega do produto ou serviço ao cliente. Observando sempre as ações que não geram valor ao produto e serviço, eliminando os desperdícios. É de extrema relevância analisar o fluxo sempre e iniciar novamente o processo de avaliação (WOMACK; JONES, 2004).

## 2.6 REPRESENTAÇÃO COMERCIAL

Os canais de distribuição existem para facilitar o intermédio entre o fabricante e o consumidor, muitas vezes para atender uma determinada região muito distante de sua região fabril. Portanto, um fabricante necessita de um lojista, que precisa de um atacadista ou um representante comercial e assim por diante, todos esses intermediário entre os fabricantes até o consumidor final formam-se um canal de distribuição (LAS CASAS, 2000).

A principal função dos canais de distribuição é fazer o produto chegar ao local em que o consumidor espera encontrá-lo. Fazer com que o ato de comprar seja cômodo, pois as pessoas têm cada vez menos tempo para gastar (MINADEO, 2008, p.248).

Segundo Las Casas (1988) alguns fabricantes dependem de vendedores especializados em um determinado segmento para expandir seu negócio, vender e

aumentar sua área de atuação prospectando novos clientes, surgindo, então, a necessidade de um intermediário.

Uma organização que permite explorar intensivamente o mercado consumidor sente a necessidade de contratar empresas prestadoras de serviços, para que possam vender seus produtos a terceiros. Os canais de distribuição formam um sistema onde os intermediários são os agentes principais do negócio. Esses agentes são classificados em três: os intermediários, o intermediário comerciante e o intermediário agente. Os intermediários agentes, não compram o produto ou serviço, mas negociam a compra com o lojista, e são remunerados por comissão ou taxa previamente combinada, um exemplo o representante comercial (CHIAVENATO, 2005).

O processo produtivo de uma empresa de representação comercial constitui-se de um conjunto de atividades necessárias ao alcance do objetivo organizacional. As visitas aos clientes são precedidas de procedimentos que visam municiar o representante comercial de dados e informações sobre as empresas representadas, sobre os produtos e sobre as empresas e/ou clientes que serão abordados (MARTINS, 2016).

O processo de representação envolve etapas de vendas, de comunicação das vendas aos fornecedores, de acompanhamento da remessa ao cliente e do monitoramento da satisfação dos clientes. Um representante comercial de sucesso dispõe de dados e informações sobre o mercado em que atua, estabelece metas para o seu desempenho e cria condições para alcançá-las. Há, ainda, o processo de monitoração, no qual o representante comercial acompanha todo o processo ocasionado a partir do fechamento da venda, monitora o caminho crítico do pedido até o fornecedor e controla os prazos de entrega ao cliente (MARTINS, 2016).

Após a entrega verifica a conformidade entre o que foi pedido e o que foi entregue, bem como a qualidade dos produtos, o tíquete médio por cliente, toda a logística que envolve o transporte dos produtos, o que demanda contatos diretamente com a empresa representada e com os clientes. Em suma, o representante comercial realiza visitas, repassa pedidos e monitora o atendimento aos clientes durante a maior parte do seu tempo (MARTINS, 2016).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa, delineamento de pesquisa, definição da população alvo, plano de coleta e análise de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa busca solucionar problemas teóricos ou práticos nos processos científicos, buscando uma resposta para a solução. A pesquisa é realizada com estudo de um determinado assunto que, depois de aplicada e apurada, concorrem para o progresso de novas descobertas para a ciência (CERVO; BERVIAN, 2002).

Quanto à abordagem do problema no presente trabalho, trata-se de pesquisa qualitativa, pois busca: objetivos, justificativa, viabilidade, definições e contexto (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A pesquisa qualitativa tem uma facilidade de poder e descreve o problema, analisa, classifica, apresenta contribuições para um processo de mudança, e tem como objetivo situações complexas ou particulares, como é o caso do presente trabalho (OLIVEIRA, 1999).

Pesquisa qualitativa é aquela em que o pesquisador preocupa-se em compreender e analisar fatos, acontecimentos ou fenômenos, a partir de um contexto previamente escolhido ou em estudo. O objetivo para a escolha deste tipo de pesquisa é o de aprofundar conhecimentos, compreender e desenvolver análises por meio de objetos de estudo, com o intuito de desenvolver métodos para a verificação, apresentação de opiniões, panoramas, conceitos, aspectos e fenômenos que estão ligados de alguma forma e demonstram a perspectiva da realidade pela ótica do pesquisador (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva quanto aos fins de investigação. A pesquisa descritiva é um levantamento de dados com características já conhecidas que compõem um processo e procura descobrir a frequência que um fenômeno ocorre, suas características, relações, e busca conhecer situações e comportamentos, tanto de um indivíduo como de um grupo, trabalhando com fatos de sua própria realidade (CERVO; BERVIAN, 2002).

A pesquisa descritiva busca “[...] especificar propriedades, características e traços importantes de qualquer fenômeno que analisarmos. Descreve tendências de um grupo ou população” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 102).

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, pois este tipo de pesquisa requer a utilização de instrumentos como formulários, questionários, entrevistas e um pré-teste antes da aplicação (GIL, 2007).

Ainda quanto aos meios de investigação, o presente trabalho trata-se de um estudo de caso, em que a empresa de representação comercial será estudada em relação aos seus processos operacionais, assim identificando a percepção de seus parceiros que são três indústrias do ramo calçadista.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO

Faz-se necessário definir a área ou população alvo do estudo para delimitar os participantes ou o grupo de participantes que contém as características necessárias e selecionadas para fazerem parte da contextualização e compreensão do estudo (VERGARA, 2009).

A população alvo deste estudo é composta por uma empresa de representação comercial localizada no município de Passa Quatro no estado de Minas Gerais, e seus três principais parceiros caracterizados como indústrias do setor calçadista.

No Quadro 4 segue uma síntese do objetivo geral do presente estudo:

Quadro 4 - Estruturação da população-alvo.

<b>OBJETIVO GERAL</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>EXTENSÃO</b>	<b>UNIDADE DE AMOSTRAGEM</b>	<b>ELEMENTO</b>
Indicar propostas inovadoras para processos operacionais internos em uma empresa de representação comercial que atua no ramo calçadista.	Primeiro semestre de 2016	Município de Sombrio/ SC - Franca/ SP - Passa Quatro/MG	Empresas Parceiras e a Empresa de Representação Comercial.	Responsáveis pelo setor comercial.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Foi elaborado um questionário que foi enviado via e-mail para as indústrias do setor calçadista e a pesquisadora entrou em contato com os responsáveis pelo setor comercial das empresas parceiras.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados refere-se às técnicas utilizadas pelo pesquisador para realizar a coleta de dados e informações pertinentes ao estudo. Para isso, é necessário definir qual será o tipo de fonte de dados utilizada pela autora para a realização desta etapa do estudo. Essas fontes de informação são importantes para se realizar o levantamento dos dados adequados, que corresponderão ao propósito do tema, objetivos e problema identificados para o projeto (CHIZZOTTI, 2001).

A técnica de coleta de dados utilizada no presente trabalho é primária, através de pesquisa qualitativa, que foi aplicada por meio de uma entrevista semiestruturada, com observação não-participante, e que tem a finalidade de descrever os processos importantes e que são a fonte deste estudo e aplicação de questionário.

O Instrumento de Coleta de Dados (Apêndice A) trata-se de um questionário composto por 13 (treze) perguntas abertas e 6 (seis) perguntas fechadas, e nas perguntas fechadas foi utilizada a escala de Likert. A escala tipo Likert se dá através de afirmações, e para cada uma o indivíduo escolhe um dos cinco pontos da escala, onde cada ponto corresponde a um valor numérico, assim obtendo uma soma no final por cada afirmação. As afirmações podem ser positivas, neutras ou negativas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Foi elaborado um segundo instrumento de pesquisa de forma de entrevista semi-estruturada (Apêndice B) que foi aplicada com a empresa de representação comercial, diretamente com seu proprietário.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Para uma análise qualitativa propõe-se um processo de revisão do material e desenvolvimento de plano, interpretação dos dados e valorização do

estudo. O material deve estar bem organizado para que, na hora de reduzir dados, questões importantes não sejam excluídas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

A análise dos dados desta pesquisa foi elaborada da seguinte forma: após a realização da entrevista com a empresa de Representação Comercial foi feita a aplicação do instrumento de pesquisa com as indústrias parceiras e os resultados foram transcritos e comparados em suas similaridades e diferenciações.

Desta análise surgiram os dados para a avaliação dos processos operacionais da empresa objeto deste estudo e a apresentação de propostas de inovação organizacional.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da coleta de dados junto às três indústrias parceiras do setor calçadista, com o objetivo de verificar os processos operacionais e, assim, propor uma inovação organizacional ao escritório de representação comercial.

Foi aplicado um questionário para as indústrias parceiras e foi realizada uma entrevista com o responsável pelo escritório de representação. A seguir está uma análise detalhada das perguntas realizadas no questionário, assim considerando os objetivos gerais.

### 4.1 ENTREVISTA COM A REPRESENTADA

A entrevista com o responsável pelo escritório traz os dados necessários à essa pesquisa, uma vez que trata-se do objeto de estudo. A empresa teve início em 1996, com o nome de Napoly Representação, havendo dois sócios e apenas uma empresa parceira. Em 2013, houve a necessidade de mudança do nome da Representação. Atualmente, possui três empresas parceiras, representando dois estados, sendo o estado do Rio de Janeiro e São Paulo, especificamente o vale do Paraíba. Seus principais clientes são varejistas no ramo calçadista. A empresa conta, ainda, com uma secretaria, um representante e um preposto.

O relacionamento com os clientes é realizado por meio de vendas e a empresa procura manter um bom relacionamento com seus clientes, buscando sempre atender as suas necessidades. Os clientes conhecem os processos realizados na empresa através da solicitação de consultas, tanto na hora da entrega do produto como no próprio atendimento. Os serviços de pós-venda, as trocas, o bom atendimento, disponibilizando sempre que os clientes precisam, pois é de extrema importância para manter um bom relacionamento e na fidelização.

Dessa forma, foi aplicada uma entrevista com o responsável pela Representação comercial, que segue transcrita no quadro abaixo:

#### Quadro 5 – Perguntas e Respostas da entrevista com o responsável pela empresa

**Pergunta:** Qual o Histórico da empresa?

**Resposta:** *A representação comercial teve início em 1996, uma sociedade com dois sócios, com o*

(continua)

*nome de Napoly Representações, começando com apenas uma empresa parceira, em 2013 teve uma necessidade de abrir uma nova razão social. Em 2013 houve a necessidade de troca de razão social da representação. Hoje, a empresa representa dois estados sendo o estado do Rio de Janeiro e São Paulo, especificamente o vale do Paraíba.*

**P:** Quais seus clientes?

**R:** *Lojas de varejo do ramo calçadista, que possuem CNPJ.*

**P:** Quadro de funcionários?

**R:** *Hoje a empresa conta com um representante comercial, um preposto (trata-se de um representante que não possui nenhum vínculo com as empresas parceiras, ganhando uma porcentagem das vendas efetuadas por ele, tendo vínculo com a representada, ele não é representante, pois não tem uma empresa aberta de prestação de serviço, por isso trabalha com um representante que possui um CNPJ.) e uma secretária.*

**P:** Atualmente como ocorre o relacionamento com os clientes na sua empresa?

**R:** *A relação com os clientes é de grande importância para qualquer negócio. Procuramos sempre um relacionamento melhor possível, atendendo as necessidades do mesmo.*

**P:** Em sua opinião, como o cliente percebe os processos que a empresa utiliza?

**R:** *Ele percebe na hora da entrega, quando precisa de alguma informação referente a pedido ou dúvidas, e até mesmo quando o representante esta atendendo, pois muitas vezes são realizadas consultas de estoque ou do CNPJ.*

**P:** Na sua visão, que serviços devem ser oferecidos?

**R:** *O serviço de venda, pós-venda.*

**P:** Para agregar valor aos serviços, que estratégia sua empresa tem utilizado?

**R:** *Bom atendimento, procurando estar atendendo e se disponibilizar quando ele precisa.*

**P:** O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não é feito) em termos de inovação dos processos?

**R:** *Algo onde o cliente consiga tirar suas dúvidas, referente a pedidos, data de entrega, duplicata entre outros.*

**P:** Há algum desafio ou problema ligado a essa questão?

**R:** *Sim, pois não se sabe o que desenvolver e fazer as manutenções.*

**P:** Em relação aos colaboradores, como se dá o relacionamento interno? Eles recebem algum tipo de treinamento?

**R:** *A secretária recebe treinamento das empresas parceiras sempre que precisa em relação ao*



*sistema e regras da empresa. Já os representantes não recebem. Já o relacionamento interno é bom.*

**P:** Qualidade, satisfação e fidelização: que ações ou medidas sua empresa tem executado para contemplar esses três itens?

**R:** *Mantendo uma ótima relação, comunicação, parceira com os clientes e empresas parceiras.*

**P:** O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não foi feito) em termos de estratégias organizacionais? (posicionamento).

**R:** *Ampliação do espaço físico, para um escritório moderno e com todas as instalações necessárias. Onde possa ser feita a organização e exposição de amostras e pedidos impressos ou arquivados.*

**P:** Quais os maiores desafios ou problemas importantes para agregar valor aos serviços a fim de manter e conquistar novos clientes, aferindo bons lucros?

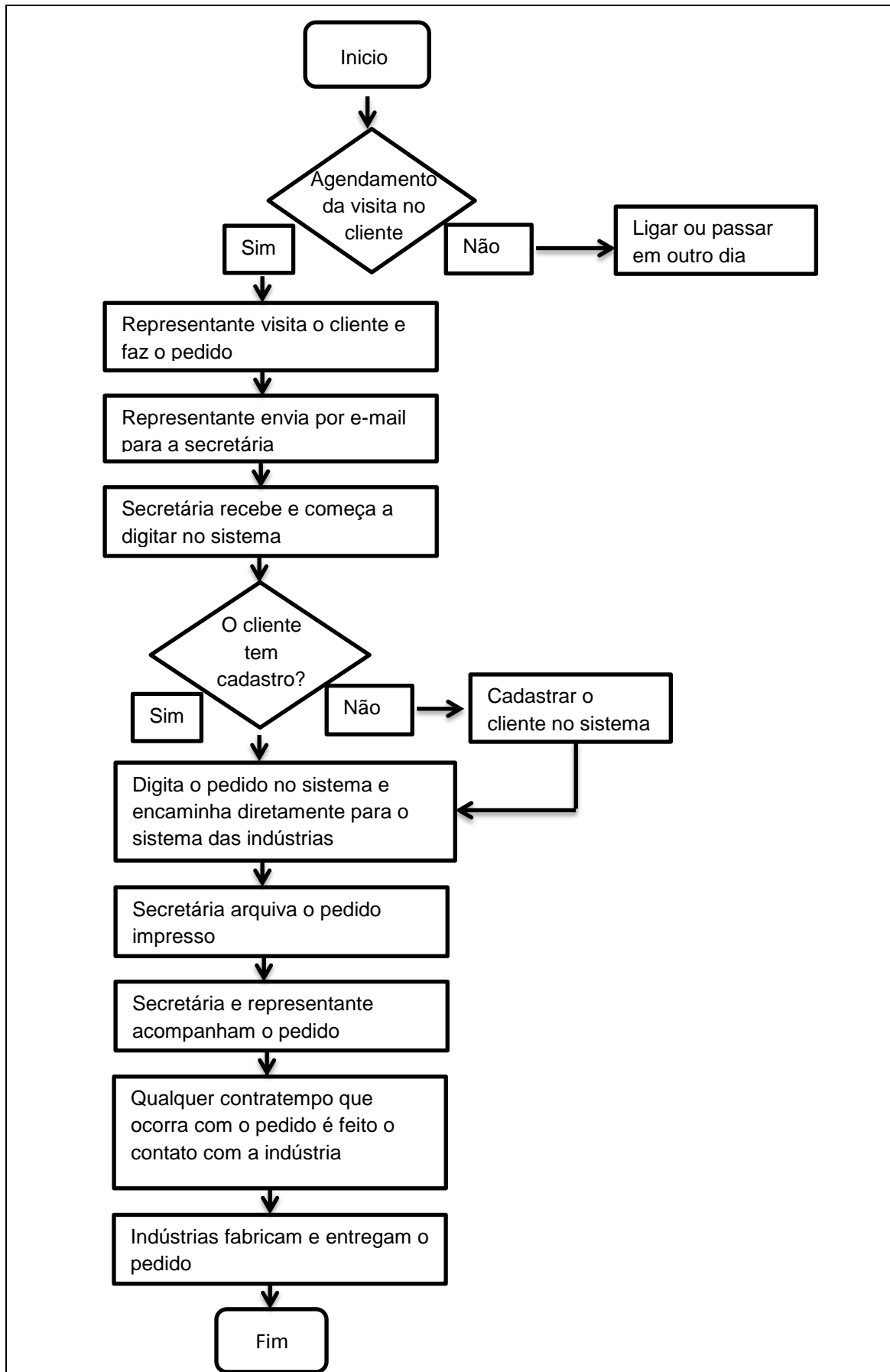
**R:** *O mercado atual esta passando por dificuldades, estamos enfrentando uma crise financeira e política, e nossos clientes como estão vendendo menos, acabam se tornando mais exigentes, e temos que estar sempre cuidando para não perder clientes.*

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2016).

## 4.2 PROCESSOS OPERACIONAIS

Os processos operacionais que são utilizados atualmente pela empresa de representação comercial estão representados na figura 3.

Figura 3- Fluxograma atual dos processos operacionais da representação comercial



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2016).

A figura 3 é uma representação dos processos operacionais da empresa de representação comercial, conforme dados coletados na pesquisa durante a entrevista com o responsável pelo escritório. Pode-se perceber que o processo ainda é feito através de e-mail, o agendamento da visita é realizado somente através de ligações telefônicas e o arquivamento dos pedidos é feito somente através de documento físicos. Trata-se de um processo que acarreta falhas na comunicação e pode trazer consequências indesejadas como retrabalho e falta de agilidade.

#### 4.3 PERFIL DAS INDÚSTRIAS PARCEIRAS

O primeiro ponto desenvolvido na pesquisa, através dos questionários, foi a localização, sendo que a indústria A está localizada em Franca-SP, a indústria B em Sombrio-SC e a indústria C em Franca-SP. O segundo ponto é referente ao quadro de funcionários, sendo que a indústria A é composta por 270 colaboradores, a indústria B com 104, e a indústria C com 350. Quanto ao posicionamento, abordado no terceiro ponto, verificou-se que a indústria A está inserida no mercado masculino com linhas casuais, *summer* e botas, a indústria B com calçados femininos e masculinos, sendo femininos voltado para linhas conforto e os masculinos com sandálias e chinelos tradicionais em couro, e a indústria C trabalha com calçados masculinos casuais finos e sociais clássicos.

Outro ponto levantado na pesquisa foi há quanto tempo as indústrias estão no mercado, sendo que a indústria A está no mercado desde 1995 com 21 anos de atuação, a indústria B desde 1983 com 33 anos de atuação, e a indústria C desde 1960, com 56 anos de mercado.

E, por fim, foi questionado há quanto tempo as indústrias são parceiras do escritório de representação, sendo que a indústria A está com parceria há 10 anos, a indústria B há 2 anos e a indústria C com 9 anos de parceria.

O Quadro 6 demonstra o perfil das indústrias parceiras da Representação comercial que é a empresa em estudo, indicando a localização, o quadro de funcionários, seu posicionamento, o tempo no ramo e o tempo de parceria:

Quadro 6 - Perfil das indústrias parceiras da Representação Comercial

PERFIL DAS INDÚSTRIAS			
Nome da indústria	A	B	C
Localização	Franca/SP	Sombrio/SC	Franca/SP
Quadro de Funcionários	270	104	350
Posicionamento de mercado	Calçados Masculinos	Calçados Masculinos e femininos	Calçados Masculinos
Há quanto tempo no mercado	Desde 1995	Desde 1983	Desde 1960
Há quanto tempo são parceiros da representação	10 anos	2 anos	9 anos

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Outro ponto que foi considerado importante para traçar o perfil das indústrias parceiras e que fez parte da pesquisa foi conhecer a missão, a visão e os valores das empresas. A missão responde perguntas básicas de uma empresa, que dá sentido às ações que a organização realiza no seu dia a dia. Essas respostas são geralmente de perguntas do tipo: o que a empresa produz? Qual seu público alvo? (FERNANDES; BERTON, 2005).

Serra, Torres e Torres (2004) explicam que a missão é descrita pelas intenções e aspirações de uma organização, sendo a razão da existência da empresa. Já a visão pode ser a percepção das necessidades do mercado e também os métodos para que as necessidades sejam satisfeitas.

Para Fernandes e Berton (2005) a visão de uma empresa responde a questão de onde ela quer chegar, compreendendo seus desejos, sonhos e ambições. Já os objetivos são caracterizados por Wright, Kroll e Parnell (2007) como os fins genéricos, onde os esforços da empresa são dirigidos, podendo ser sua expansão.

Os valores organizacionais são princípios essenciais e de orientação ao longo do tempo. A empresa decide com honestidade os seus principais valores, que são aspectos culturais, que não pode mudar seus efeitos externos. Caso ocorra uma mudança de mercado permanente devem ser seguidos os seus valores (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

A pesquisa analisou a missão, visão e os valores, um de cada indústria. Da indústria A tem como missão: “Alcançar o patamar mais elevado de satisfação dos nossos clientes, com qualificação e valorização de nossos colaboradores”.

Da indústria C destacou-se a sua visão: “Ser reconhecido por colaboradores, parceiros, clientes e segmento onde atua, como uma das mais importantes referências mundiais em qualidade, inovação, *know how* e design. E, fazer com que suas ações a identifiquem com a comunidade de pessoas que se comprometem com um mundo melhor, através da relação com o próximo, com a natureza e a sociedade que fazem parte”.

Por fim, os valores da indústria B: “Valorização do ser humano, inovação, confiança, tecnologia, consciência ambiental, flexibilidade, competência, tradição e união”.

Conforme os questionários realizados, identificou-se a missão, a visão e os valores de todas as indústrias pesquisadas, que seguem transcritos na integridade nos apêndices C, D e E.

O Quadro 7 mostra as respostas dos responsáveis pelo setor comercial referentes aos processos realizados pelo escritório, onde são feitos os cadastro de clientes, digitação de pedidos, avaliação sobre formas de comunicação, feedback na comunicação, quanto a organização e relacionamento. Todas relacionadas às indústrias A, B, e C, onde o grau de satisfação foi classificado entre regular e excelente.

Quadro 7 – Avaliação quanto os processos realizados no escritório.

<b>AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS</b>			
	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>
Cadastro de clientes	Bom	Excelente	Bom
Digitação dos pedidos	Bom	Excelente	Bom
Formas de Comunicação	Ótimo	Excelente	Regular
<i>Feedback</i> na comunicação	Ótimo	Excelente	Bom
Quanto à organização do Representante	Ótimo	Excelente	Regular
Quanto ao relacionamento	Ótimo	Excelente	Ótimo

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

As pessoas não vivem isoladas, elas se relacionam com outras pessoas através de comunicação (CHIAVENATO, 1999). A comunicação completa e eficaz, com o fornecimento de informações, sentimentos através de ideias e palavras, escrita ou oral, é de extrema importância para as pessoas de uma organização. Uma boa organização precisa de um sistema de comunicação eficiente, pois é com a

comunicação que se estabelece os objetivos de uma empresa e é através dos objetivos que se entende o que se espera e quais recursos estão disponíveis (TOMASI; MEDEIROS, 2007).

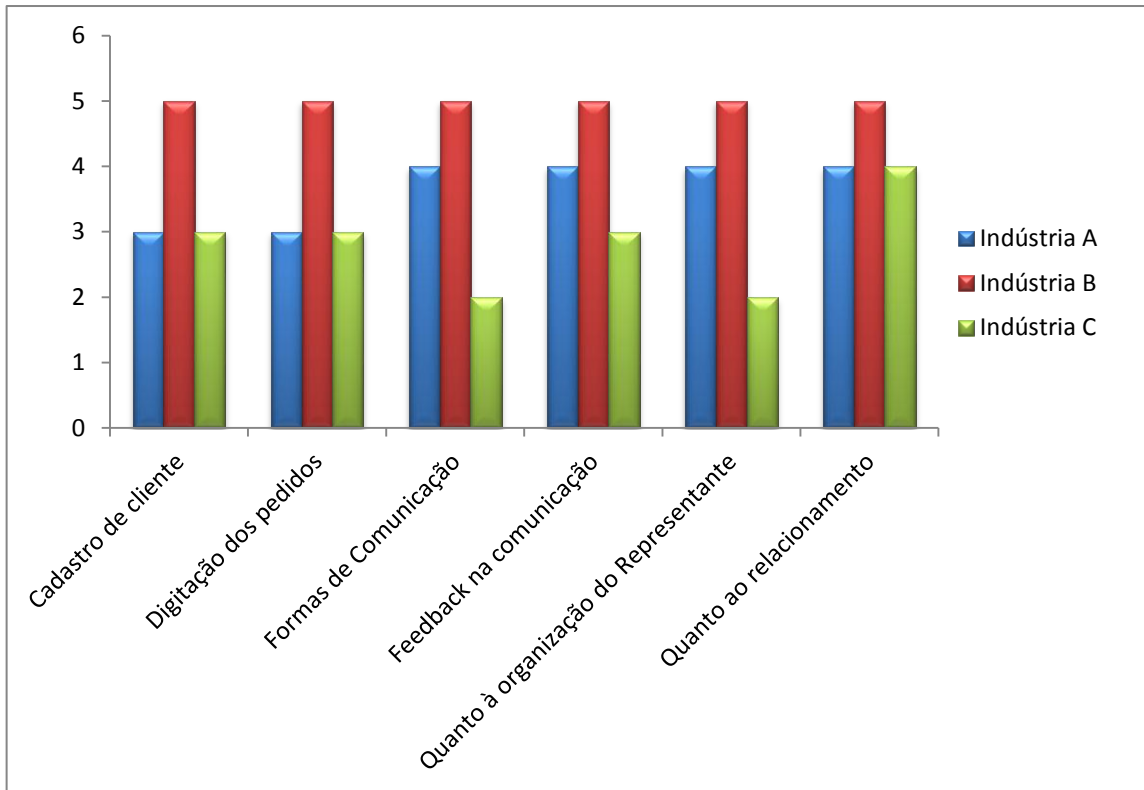
Foi questionado às indústrias quanto as formas de comunicação e *feedback* e percebeu-se que nas indústrias que estão há mais tempo como parceiras, a avaliação ficou entre regular e ótimo, ou seja, ainda há o que melhorar. Do mesmo modo, na avaliação referente ao cadastro de clientes, pode-se observar que as duas empresas que está há mais tempo como parceiras, avaliaram como “bom”, que é um grau neutro, portanto tendo muito a melhorar.

Na parte da organização, a avaliação se deu como ótimo e regular, sendo que regular quer dizer que se pode ter um foco maior voltado à organização, pois assim o serviço pode ser mais eficiente. Segundo Oliveira (2002), a organização de uma empresa é ordenar e agrupar atividades com recursos, sempre visando alcançar os objetivos propostos. Organização é definir os processos e as responsabilidades para a execução do trabalho, distribuindo os recursos disponíveis (MAXIMIANO, 2000).

Por fim, na questão do relacionamento com as indústria parceiras, a avaliação se deu entre ótimo e excelente, frisando-se que a empresa deve buscar sempre a excelência nos seus relacionamentos.

A Figura 4 abaixo demonstra graficamente os resultados obtidos nos referidos questionários aplicados às empresas A, B e C, quanto ao grau de satisfação ilustrado no Quadro 6, em relação ao cadastro de clientes, digitação dos pedidos, formas de comunicação, *feedback* na comunicação, quanto à organização do representante e quanto ao relacionamento:

Figura 4 – Respostas sobre o grau de satisfação das indústrias parceiras



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Na figura 4 acima os números de 1, a 5 representam os critérios de escolha das empresas na escala de Likert.

A terceira parte do questionário se destinou a sugestões e opiniões, onde foram apresentadas as opiniões referentes aos serviços prestados pela representação. Nesse aspecto, as respostas foram no sentido de que são realizadas vendas saudáveis, pós-venda, assistência e boa comunicação com as empresas parceiras, estando sempre em contato quando surgem dúvidas ou observações.

Quanto ao nível de retrabalhos, segundo a visão das empresas, foi identificado que praticamente não existe, o serviço é bom, porém sempre tem algo a melhorar. Quanto aos erros mais frequentes, não foram apontados nenhum erro frequente.

Por fim, acerca das sugestões sobre a melhoria nos processos, as empresas entrevistadas afirmaram que, na grande maioria, são por parte das indústrias parceiras, pois são elas que oferecem as ferramentas, como o sistema, e certamente com a melhoria dos sistemas influenciaria na melhoria dos serviços prestados, também para cumprir com os objetivos das empresas quanto a prestação dos serviços.

#### 4.4 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Diante da entrevista realizada com o responsável pelo escritório de representação e dos questionários aplicados às indústrias parceiras, foi possível ter mais informações sobre a avaliação dos processos realizados, sugestões e opiniões.

Como demonstrado através dos dados da pesquisa, os aspectos referentes aos processos operacionais precisam de melhorias para atingir seu grau de excelência. Nesta parte do trabalho serão apresentadas propostas de melhorias inovadoras para processos operacionais internos da empresa de representação comercial.

No quesito cadastro de cliente pode-se melhorar na parte de abastecer o sistema com informações atualizadas dos clientes, como telefone e e-mail.

Quadro 8 – Proposta 1 - cadastro de clientes

CADASTRO DE CLIENTES	
What (o que)	Abastecimento de informações no sistema
Who (quem)	Secretária
When (quando)	Sempre que mudar alguma informação, como telefone, e-mail, endereço e razão social.
Where (onde)	No escritório
Why (por que)	Para manter dados atualizados
How (como)	Informando no sistema a mudança que ocorreu, como mudança de e-mail.
How Much (quanto)	R\$ 75,00 mês

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2016).

Quanto à organização, constatou-se pela pesquisa que a empresa necessita alocar de forma mais adequada seus arquivos impressos, como pedidos e outros documentos, que devem ser organizados em pastas devidamente datadas e identificadas por nomes.



Quadro 9 – Proposta 2 - organização dos pedidos

ORGANIZAÇÃO DOS PEDIDOS	
What (o que)	Organizar os pedidos e documentos em pastas de arquivo.
Who (quem)	Secretária
When (quando)	Sempre que receber um pedido ou documento.
Where (onde)	No escritório de representação
Why (por que)	Para melhor visibilidade e organização do ambiente, assim não se perdem as informações.
How (como)	Alocando os documentos nas devidas pastas.
How Much (quanto)	R\$ 28,90

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2016).

No que se refere a comunicação, a proposta é a contratação de uma empresa de consultoria que prestará serviços relacionados a elaboração e implantação de treinamentos eficazes para os colaboradores visando inclusive melhorias na comunicação. Pode-se analisar que a empresa deve ter o cuidado de se comunicar de forma mais ampla e completa, além de melhorar a transmissão de informações e novidades com as indústrias parceiras sempre que se fizer necessário.

Os treinamentos ocorrem com a secretária sempre que há atualizações nos sistemas que são realizados por meio das indústrias parceiras, já o representante e o preposto, atualmente, não recebem qualquer treinamento. Segundo Marras (2000), o treinamento é um processo de curto prazo, com o objetivo de passar conhecimentos, habilidades referentes à execução de atividades, com otimização no trabalho.

Como citado na entrevista, o representante e o preposto não recebem nenhum tipo de treinamento, então a proposta é a contratação de uma empresa de consultoria especializada, para prestar consultoria para o escritório de representação com foco na comunicação e treinamentos.

Quadro 10 – Proposta 3 - contratação de empresa de consultoria especializada

EMPRESA DE CONSULTORIA ESPECIALIZADA	
What (o que)	Contratação de uma empresa de consultoria especializada
Who (quem)	O responsável pela empresa de representação
When (quando)	Segundo semestre de 2016
Where (onde)	No estado de Minas Gerais
Why (por que)	Para elaboração e implantação de treinamentos e melhorias na comunicação
How (como)	A empresa prestará serviços de consultoria durante o período de 12 meses, e após será feita uma avaliação sobre a necessidade de continuidade.
How Much (quanto)	R\$ 100,00 HT 20 horas mensais 2.000,00 reais/mês

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2016).

Foi identificado que, em termos de inovação de processos, a empresa procura uma solução para que seus clientes consigam tirar algumas dúvidas frequentes, como, por exemplo, em relação à data de entrega de pedido, duplicatas em aberto, data de vencimento, agendamento de visitas, entre outros.

Com base na análise dos dados da pesquisa, as ações de melhorias nos processos propostas pela pesquisadora para que a empresa tenha mais eficiência em sua prestação de serviços é desenvolver um site da representação comercial, onde os clientes com seu CNPJ consigam agendar uma visita, verificar se há algum pedido a ser entregue, qual a data de entrega, se há alguma duplicata em aberto, qual o valor, etc, onde o cliente possa tirar dúvidas mais frequentes sem precisar ligar para o escritório, trazendo, assim, otimização nos processos. E, além disso, aqueles que não são clientes poderão também verificar quais são as empresas parceiras, bem como o contato e endereço do representante.

Quadro 11 – Proposta 4 - desenvolvimento do site

DESENVOLVIMENTO DO SITE	
What (o que)	Desenvolvimento de um site para clientes e colaboradores.
Who (quem)	Empresa especializada em criação de sites.
When (quando)	2017
Where (onde)	No escritório
Why (por que)	Para melhorias na parte de agendamento de visitas, treinamento a funcionários, dúvidas frequentes sobre data de faturamento e duplicatas entre outros.
How (como)	O desenvolvedor do site juntamente com a consultoria buscarão o melhor formato e <i>design</i> bem como conteúdo que será disponibilizado.
How Much (quanto)	R\$ 3.000,00

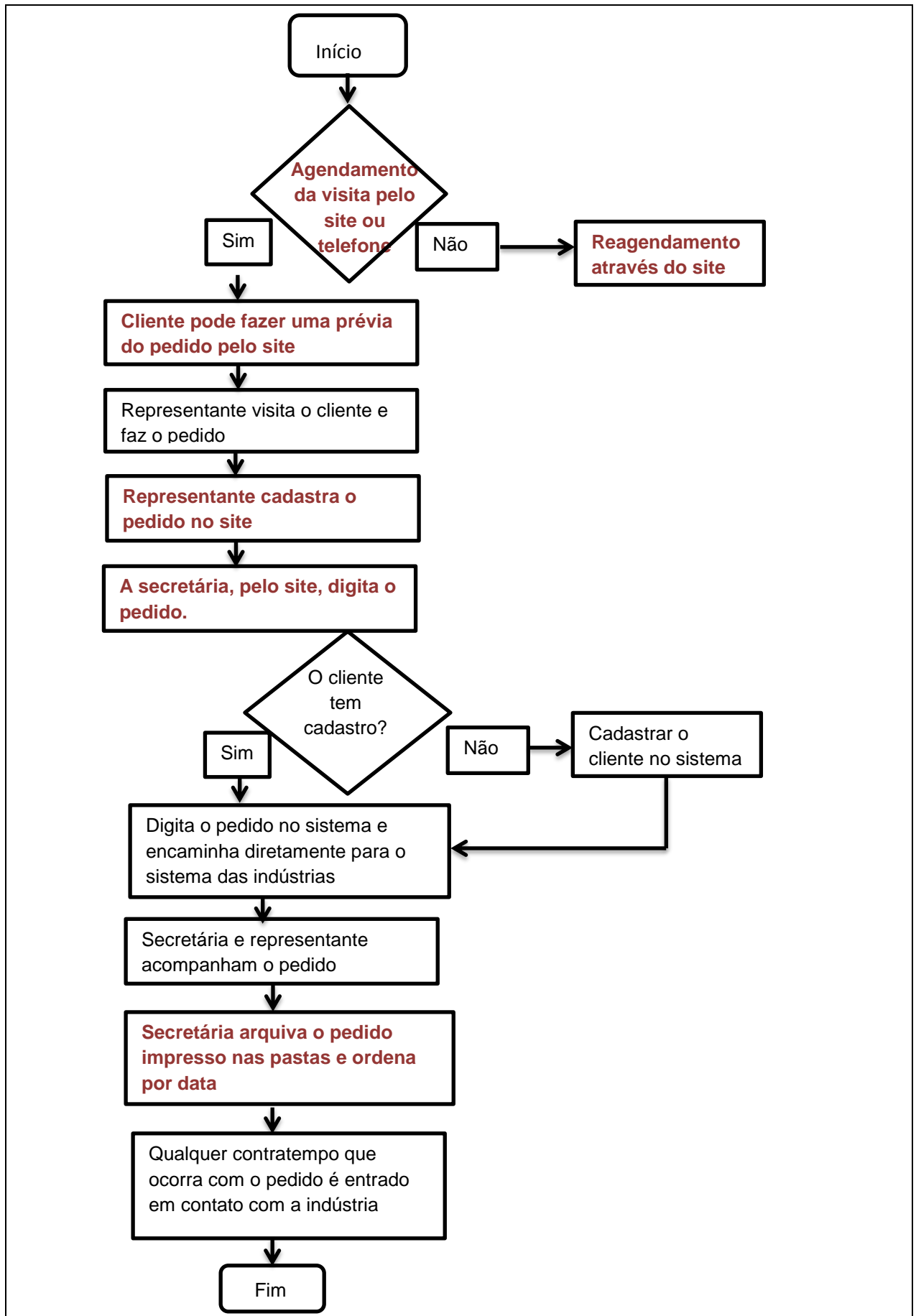
Fonte: elaborado pela pesquisadora (2016).

O site possibilitará uma forma de pensamento enxuto, reduzindo custos, tempo, desburocratizando e eliminando papéis desnecessários. Segundo Womack e Jones (2004), O pensamento enxuto especifica valor, realizando as atividades cada vez de forma mais eficaz, fazendo mais com menos, menos esforço, menos espaço, menos equipamento. O pensamento enxuto tem como ponto de partida o valor percebido pelo cliente final.

Tanto a contratação da consultoria quanto o desenvolvimento do site com conteúdo bem elaborado permitirão que o escritório de representação tenha mais credibilidade e organização, melhorando sua imagem perante seus clientes e as indústrias parceiras.

A figura 5 é uma representação dos impactos das propostas inovadoras já citadas anteriormente nos processos operacionais da empresa de representação comercial. Pode-se perceber que a implantação das propostas trarão maior agilidade e rapidez nos processos. Pois o site será uma ferramenta que resolverá muitos problemas, como falhas na comunicação e retrabalho.

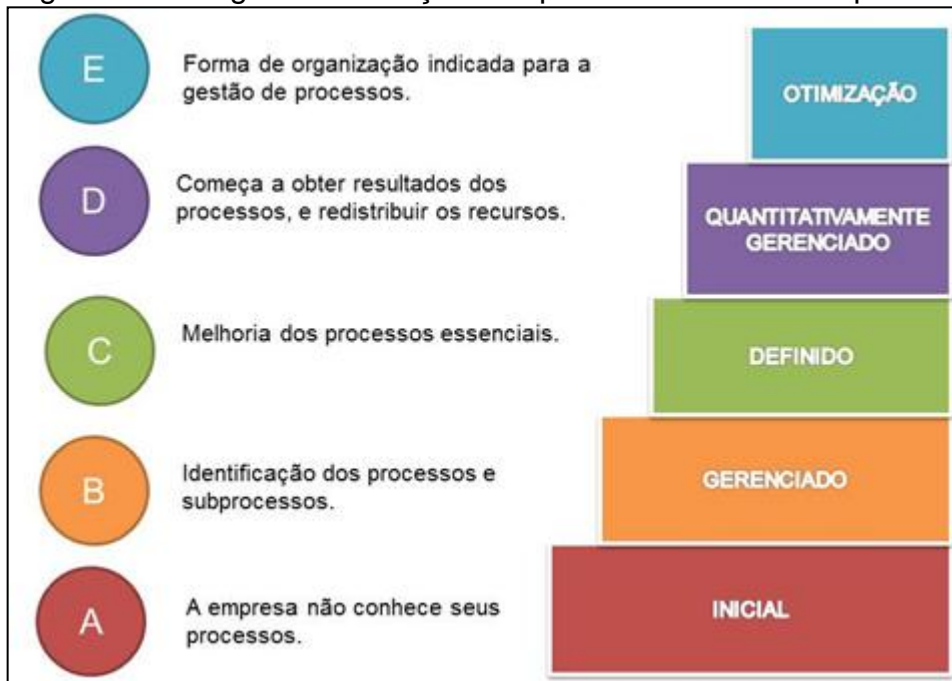
Figura 5– Fluxograma das propostas inovadoras



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2016).

Finalmente, de uma maneira geral considerou-se como oportuno citar a escala dos processos para identificar em qual estágio a empresa de representação se encontra. Segundo Gonçalves (2000), os estágios dos processos vão do estágio A ao E, conforme melhor ilustrado na figura 6 e já comentado na fundamentação teórica. Através da análise dos questionários e da entrevista, identificou-se que a empresa hoje se enquadra no estágio C.

Figura 6 – Estágios da evolução dos processos de uma empresa.



Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000).

O estágio C, é caracterizado quando os processos da empresa estão bem definidos, mas a empresa não consegue se desapegar do raciocínio por funções, ou seja, ainda preconiza atividades tradicionais. Mesmo conhecendo bem seus processos a empresa neste estágio já começa a acrescentar novas tecnologias e cortar as atividades e funções que não agregam valor ao cliente.

Desta forma este é o estágio adequado para implantar as propostas deste trabalho através de inovação de processos como também foi levantado através da pesquisa.

## 5 CONCLUSÃO

O contexto atual é caracterizado por mudanças constantes no mercado, sejam tecnológicas ou organizacionais. São realizados esforços para tornar possível o conhecimento de futuras inovações, sabendo que o conhecimento e o aprendizado são fundamentais nos dias de hoje para que as empresas consigam enfrentar as mudanças e intensificar a inovação.

A inovação envolve mudança e depende da capacidade de transformar as incertezas em conhecimento. Sabe-se que a mudança é um processo essencial para qualquer organização que queira inovar aquilo que oferece (bens ou serviços), seja inovação no produto, processo, organizacional ou marketing. Identificar quais são existentes e trabalhar os mais importantes, primeiramente com intuito de otimizar os serviços e diminuir retrabalhos e, assim, gerar mais qualidade nos serviços prestados.

O estudo teve como objetivo geral, indicar propostas inovadoras para processos operacionais internos em uma empresa de representação comercial que atua no ramo calçadista.

O trabalho caracterizou a empresa, que foi o objetivo do estudo, identificando seu quadro de funcionários, indústrias parceiras e área de atuação. Foram apresentados os processos operacionais que são utilizados pela empresa em relação a seus parceiros, que foram classificados em cadastro de clientes, digitação de pedidos, avaliação sobre formas de comunicação, *feedback* na comunicação, quanto a organização e relacionamento. Assim, conhecendo a percepção dos parceiros quanto aos processos operacionais preconizados pela empresa.

Através da análise dos dados da pesquisa foi possível identificar que, quanto ao grau de satisfação dos clientes, existem algumas melhorias a serem feitas para chegar a um grau de excelência.

Com a elaboração dos questionários e da entrevista, a pesquisadora observou que a empresa precisa inovar em alguns aspectos. Como proposta a pesquisadora identificou a necessidade de novos métodos, sendo o primeiro a atualização no sistema das informações dos clientes. Segundo a organização dos pedidos impressos em pasta de arquivo com nomes e datas para melhor organização. Terceiro como a contratação de uma empresa de consultoria especializada para tratar dos treinamentos e comunicação. E o quarto com o

desenvolvimento de um *software* onde o cliente possa agendar o dia da realização da visita do representante, bem como realizar consultas referentes aos pedidos, data de faturamento e duplicatas.

O estudo realizado com a empresa mostra que é essencial identificar os processos e atividades executadas em qualquer empresa, mesmo sendo uma prestadora de serviços, assim buscando melhorias em seus processos. As melhorias podem ser tanto nas atividades já existentes, como também a criação de algo novo que possibilite um aumento nas vendas ou na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos. Por isso, há necessidade de inovação também nos escritórios e seus parceiros e é de suma importância trabalhar a capacidade de novas lideranças e inovações de processos para o setor.

Conclui-se, portanto, que o tema é muito importante para o escritório de representação e para outros escritórios também, podendo ser aperfeiçoado para a aplicação em outras empresas, pois todas tendem a ter processos, e a inovação está em todas as áreas.

## REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. **Economista traça cenário complicado para a indústria de calçados**. 2015. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/noticia/economista-traca-cenario-complicado-para-a-industria-de-calcados/>> Acesso em: 25 nov. 2015.
- \_\_\_\_\_.2016. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/noticia/vendas-de-calcadistas-tem-queda-de-13-no-primeiro-trimestre-diz-setor/>> Acesso em: 08 jun. 2016.
- BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Antônio Carlos Teixeira; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Gestão de ideias para inovação contínua**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 134p.
- CERVO, Amado I.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2002. 242 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 194p.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 698p.
- \_\_\_\_\_. **Administração de vendas: Uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França de. **Gestão Integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2008. 269 p.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 391 p.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005. 264p.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processos, que processo? *In: Revista de Administração de Empresas*. V. 40, nº 4. Out./Dez. 2000. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a02.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2016.
- JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002. 562 p.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. São Paulo: atlas, 1988. 227p.



\_\_\_\_\_, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 366p.

LASTRES, Helena; ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Disponível em <[http://www.liinc.ufri.br/pt/attachments/055\\_saritalivro.pdf](http://www.liinc.ufri.br/pt/attachments/055_saritalivro.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2015.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000. 695p.

LIMA, Edson Pinheiro de; GARBUIO, Paula Andrea da Rosa; COSTA, Sérgio Eduardo Golvêa da. **Proposta de modelo teórico conceitual utilizando o lean seis sigma na gestão da produção**. 2009. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_tn\\_sto\\_091\\_615\\_13907.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_tn_sto_091_615_13907.pdf)> Acesso em: 06 mar. 2016.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. Tese de Doutorado. Escola de Administração de Empresas. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2004. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2586>>. Acesso em: 17 out. 2015.

MARTINS, Lauri Tadeu Corrêa. **Como montar um serviço de representação comercial**. SEBRAE. Ideias de Negócios. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-servico-de-representacao-comercial,3e787a51b9105410VqnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 04 abr. 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000. 332p.

MATTOS, João Roberto Loureiro de; GUIMARÃES, Leonam dos Santos. **Gestão da Tecnologia e inovação: uma abordagem prática**. São Paulo: Saraiva, 2005. 278 p.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 236p.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 521 p.

MINADEO, Roberto. **Gestão de Marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2008. 464p.

OECD. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3.ed. Tradução de Finep. Oslo, 1997. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>> Acesso em: 30 mar. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistema, Organização e Métodos**: Uma abordagem gerencial. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 505p.

OLIVEIRA, Eunice Machado de; PEREIRA, Luciane de Carvalho. **Gestão de serviços**. Criciúma: UNESC, 2015. 125 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertação e teses. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

PAMPONET, Arnaud Velloso. **Como entender os processos organizacionais**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/como-entender-os-processos-organizacionais/30037/>> Acesso em: 30 mar. 2016.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: Gestão estratégica. São Paulo: Atlas, 2000. 388p.

PEREIRA JÚNIOR, Edson Hermenegildo. **Um método de gestão por processos para micro e pequena empresa**. Dissertação de Mestrado. Curso de Engenharia de Produção. Ponta Grossa: UTFPR, 2010. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/166/Dissertacao.pdf>> Acesso em: 01 abr. 2016.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernandes; LUCIO, Maria Del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 583 p.

\_\_\_\_\_. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 624 p.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida S; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica**: conceitos, roteiro, prática, casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004. 178p.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 480p.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 600p.

\_\_\_\_\_. **Gestão da Inovação**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 633p.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 282 p.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007. 443p.

TRIAS DE BES, Fernando; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação**: o modelo A-F. São Paulo: Lua de Papel, 2011. 332 p.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. **Administração Estratégica**: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2007. 433 p.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **A mentalidade enxuta nas empresas *lean thinking***: elimine o desperdício e crie riqueza. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 408 p.

**APÊNDICE(S)**

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DAS INDÚSTRIAS PARCEIRAS



### UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE MONOGRAFIA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DA UNESC

Esta pesquisa tem por objetivo, apresentar as ações de inovação operacional e sua importância para uma empresa de representação comercial que atua no ramo calçadista. Trata-se de uma empresa de representação comercial localizada no município de Passa Quatro-MG. Gostaria de solicitar sua contribuição respondendo as perguntas abaixo, com a certeza de sigilo de todos os dados fornecidos, pois serão utilizados apenas para a Monografia. Sua participação de extrema importância. Muito obrigada!.

#### Função:

#### PERFIL TÉCNICO DA EMPRESA

1. Nome da Empresa?
2. Localização?
3. Missão?
4. Visão?
5. Valores?
6. Quadro de Funcionários?
7. Posicionamento de mercado?
- 8 Há quanto tempo no mercado?
- 9 Há quanto tempo são parceiros da representação comercial?

#### ANÁLISE DOS PROCESSOS (Avalie escolhendo apenas uma opção na escala de 1 a 5)

1. Como você avalia o Processo que está sendo utilizado pela empresa para:
2. Cadastro de cliente: \_\_\_\_\_

1	2	3	4	5
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

3. -Digitação dos pedidos: \_\_\_\_\_

1	2	3	4	5
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

4. Formas de Comunicação? \_\_\_\_\_

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

5. Feedback na comunicação? \_\_\_\_\_

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

6. Quanto à organização do Representante? \_\_\_\_\_

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

7. Quanto ao relacionamento? \_\_\_\_\_

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

## SUGESTÕES E OPINIÕES

1. Opinião referente aos serviços?
2. Opinião sobre o Nível de retrabalhos?
3. Quais os erros mais frequentes?
4. Sugestões para melhorar os processos?

## APÊNDICE B – ENTREVISTA ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO

### PERFIL DO ENTREVISTADO

Nome Completo:

Telefone:

E-mail:

Dados Profissionais:

Cargo na Organização:

### ENTREVISTA

#### PARTE 1 -

1. Histórico
2. Quais seus clientes?
3. Quadro de funcionários?

#### PARTE 2 -

4. Atualmente como ocorre o relacionamento com os clientes na sua empresa?
5. Em sua opinião, como o cliente percebe os processos que a empresa utiliza?
6. Na sua visão, que serviços devem ser oferecidos?
7. Para agregar valor aos serviços, que estratégia sua empresa tem utilizado?
8. O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não é feito) em termos de inovação dos processos?
9. Há algum desafio ou problema ligado a essa questão?
10. Em relação aos colaboradores, como se dá o relacionamento interno. Eles recebem algum tipo de treinamento?

- 11.** Qualidade, satisfação e fidelização: que ações ou medidas sua empresa tem executado para contemplar esses três itens?
- 12.** O que você acha que poderia ser feito (mas ainda não foi feito) em termos de estratégias organizacionais? (posicionamento)
- 13.** Quais os maiores desafios ou problemas importantes para agregar valor aos serviços a fim de manter e conquistar novos clientes, aferindo bons lucros?



APENDICE C – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO NA ÍNTEGRA REFERENTES À  
INDÚSTRIA A



**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE QUESTIONÁRIO DE  
PESQUISA DE MONOGRAFIA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS  
DA UNESC**

Esta pesquisa tem por objetivo, apresentar as ações de inovação operacional e sua importância para uma empresa de representação comercial que atua no ramo calçadista. Trata-se de uma empresa de representação comercial localizada no município de Passa Quatro-MG. Gostaria de solicitar sua contribuição respondendo as perguntas abaixo, com a certeza de sigilo de todos os dados fornecidos, pois serão utilizados apenas para a Monografia. Sua participação de extrema importância. Muito obrigada!.

**Função: Diretor Comercial**

**PERFIL TÉCNICO DA EMPRESA**

**1. Nome da Empresa?**

Empresa A

**2. Localização?**

Rodovia Joao Traficante, Km 03 - Franca/SP

**3. Missão?**

Alcançar o patamar mais elevado de satisfação dos nossos clientes, com qualificação e valorização de nossos colaboradores.

**4. Visão?**

Comprometer-se em oferecer a excelência em tudo o que faz é o encargo da empresa com os seus clientes. Ponto fundamental da empresa é manter o conjunto de agentes multiplicadores da marca – representantes, lojistas, colaboradores – em perfeita sinergia, garantindo assim um produto de qualidade para os consumidores.

**5. Valores?**

Uma empresa idônea é nutrida por bons valores e ações, por isso, a empresa considera esses princípios fundamentais para o seu crescimento, comprometendo-se a trabalhar com transparência, credibilidade e principalmente valorizando sua equipe de colaboradores como um conjunto.

**6. Quadro de Funcionários?**

270 funcionários

**7. Posicionamento de mercado?**

Entre as 10 melhores do setor no segmento de sapa tênis

**8 Há quanto tempo no mercado?**

21 anos

**9 Há quanto tempo são parceiros da representação comercial?**

10 anos

**ANÁLISE DOS PROCESSOS** (Avalie escolhendo apenas uma opção na escala de 1 a 5)

Como você avalia o Processo que está sendo utilizado pela empresa para:

**1. Cadastro de cliente: \_\_3\_\_**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

**2. -Digitação dos pedidos: \_\_\_\_3\_\_\_\_**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

**3. Formas de Comunicação? \_\_\_\_4\_\_\_\_**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

**4. Feedback na comunicação? \_\_\_\_4\_\_\_\_**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

5. Quanto à organização do Representante? \_\_4\_\_

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

6. Quanto ao relacionamento? \_\_4\_\_

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

## SUGESTÕES E OPINIÕES

1. Opinião referente aos serviços?

Muito bom, além de efetuar vendas saudáveis faz um excelente trabalho de assistência e pós venda aos seus clientes.

2. Opinião sobre o Nível de retrabalhos?

Muito bom, praticamente não gera retrabalhos.

3. Quais os erros mais frequentes?

Não existe uma frequência de erros.

4. Sugestões para melhorar os processos?

A melhoria dos processos em sua grande maioria depende da

Representada(empresa) que é quem oferece as ferramentas para a representação comercial.

Com certeza temos muito a melhorar e estamos em busca constante de novas ferramentas de consultas, análises e etc que facilitem o acesso as informações e históricos de cada cliente.

APENDICE D – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO NA ÍNTEGRA REFERENTES À  
INDÚSTRIA B



**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE QUESTIONÁRIO DE  
PESQUISA DE MONOGRAFIA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS  
DA UNESC**

Esta pesquisa tem por objetivo, apresentar as ações de inovação operacional e sua importância para uma empresa de representação comercial que atua no ramo calçadista. Trata-se de uma empresa de representação comercial localizada no município de Passa Quatro-MG. Gostaria de solicitar sua contribuição respondendo as perguntas abaixo, com a certeza de sigilo de todos os dados fornecidos, pois serão utilizados apenas para a Monografia. Sua participação de extrema importância. Muito obrigada!.

**Função: Gerente Comercial**

**PERFIL TECNICO DA EMPRESA**

1. Nome da Empresa?

Empresa B

2. Localização?

Sombrio/Sc

3. Missão?

Produzir calçados com qualidade e conforto, gerando bem-estar aos clientes e colaboradores.

4. Visão?

Ser Reconhecida Como Empresa Eficaz, Consolidada No Mercado Por Tradição, Gerando Estilo E Inovação.

5. Valores?

Valorização do ser humano, inovação, confiança, tecnologia, consciência ambiental, flexibilidade, competência, tradição e união.

6. Quadro de Funcionários?

104

**7. Posicionamento de mercado?**

Atuando No Mercado Feminino E Masculino No Segmento De Conforto

**8 Há quanto tempo no mercado?**

33 Anos

**9 Há quanto tempo são parceiros da representação comercial?**

2 Anos

**ANÁLISE DOS PROCESSOS** (Avalie escolhendo apenas uma opção na escala de 1 a 5)

Como você avalia o Processo que está sendo utilizado pela empresa para:

**1. Cadastro de cliente: 5**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

**2. -Digitação dos pedidos: 5**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

**3. Formas de Comunicação? 5**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

**4. Feedback na comunicação? 5**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

**5. Quanto à organização do Representante? 5**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

**6. Quanto ao relacionamento? 5**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

## **SUGESTÕES E OPINIÕES**

### **1. Opinião referente aos serviços?**

A empresa vem se mostrando organizada e com um bom relacionamento com a fábrica, sempre comunicando a mesma quando tem uma exceção no pedido.

### **2. Opinião sobre o nível de retrabalhos?**

Até o momento não houve.

### **3. Quais os erros mais frequentes?**

Até o momento não houve.

### **4. Sugestões para melhorar os processos?**

Até o momento a forma de trabalhar cumpriu com as expectativas.

APENDICE E – RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO NA ÍNTEGRA REFERENTES À  
INDÚSTRIA C



**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE QUESTIONÁRIO DE  
PESQUISA DE MONOGRAFIA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS  
DA UNESC**

Esta pesquisa tem por objetivo, apresentar as ações de inovação operacionais e sua importância para uma empresa de representação comercial que atua no ramo calçadista. Trata-se de uma empresa de representação comercial localizada no município de Passa Quatro-MG. Gostaria de solicitar sua contribuição respondendo as perguntas abaixo, com a certeza de sigilo de todos os dados fornecidos, pois serão utilizados apenas para a Monografia. Sua participação de extrema importância. Muito obrigada!.

**Função: Gerente Comercial**

**PERFIL TECNICO DA EMPRESA**

1. Nome da Empresa?

Empresa C

2. Localização?

R: Av Euclides Vieira Coelho 2601 | Franca SP

3. MISSÃO

Criar calçados e acessórios que encantem o cliente, com o máximo de qualidade, conforto, beleza e inovação, promovendo o bem estar e a satisfação a cada cliente. Ao calçar um calçado, que seja uma experiência única e indivisível.

4. VISÃO

Ser reconhecido por colaboradores, parceiros, clientes e segmento onde atua, como uma das mais importantes referências mundiais em qualidade, inovação, *know how*

e design. E, fazer com que suas ações a identifiquem com a comunidade de pessoas que se comprometem com um mundo melhor, através da relação com o próximo, com a natureza e a sociedade que fazem parte.

## 5. VALORES

A excelência e a perfeição norteiam nosso caminhar, porém, os princípios idealizados em suas raízes, refletem sua essência:

Humildade: Inovar respeitando as origens. Para olhar dentro de si e sempre se renovar em busca da excelência;

Amor: Amor pelo que faz. Energia que aflora em todas as ações, do pensar ao realizar;

Respeito: Saber olhar cada ser humano como extensão de sua família. A insensibilidade, arrogância e a prepotência não tem lugar na empresa;

Excelência: A atenção aos mínimos detalhes, qualidade e o anseio da excelência e perfeição são valores que cultivamos a cada dia;

Integridade: A conduta reta, honesta e justa, a sua postura de imparcialidade e integridade moral no relacionamento com o público interno e externo são valores zelados pela empresa, pois acreditamos que somente assim é possível construir uma relação de confiança e credibilidade;

Espírito de equipe: Ser cooperativo e solidário é essencial para termos uma equipe motivada, valorizada, em alta sinergia e entrosamento;

Inovação: Inovar com criatividade, buscando ultrapassar constantemente os limites. O compromisso de inovar pode ser apreciada em cada criação, que tem como finalidade surpreender e superar as expectativas dos nossos clientes;

Responsabilidade Social: Defendemos os princípios da sustentabilidade, atuando de forma responsável na sociedade, no meio ambiente e em nossa organização.

Acreditamos que a empresa, pode ser muita mais que uma empresa que trabalha no sentido de resultados, a fim de perpetuar e perenizar a empresa, mas pode ser um instrumento, um recurso, um diferencial a contribuir para a melhoria no meio ambiente e na comunidade.

## 6. Quadro de Funcionários?

R: 350 Colaboradores Diretos.

## 7. Posicionamento de mercado?



R: Trabalha no Segmentos Social e Casual

**8** Há quanto tempo no mercado?

R: 56 anos.

**9** Há quanto tempo são parceiros da representação comercial?

R: 9 anos.

**ANÁLISE DOS PROCESSOS** (Avalie escolhendo apenas uma opção na escala de 1 a 5)

Como você avalia o Processo que está sendo utilizado pela empresa para:

Obs- Quem realiza este trabalho é terceirizado.

**1.** Cadastro de cliente:   3  

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

**2.** -Digitação dos pedidos:   3  

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

**3.** Formas de Comunicação?   2  

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

**4.** Feedback na comunicação?   3  

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

5. Quanto à organização do Representante? \_\_\_\_2\_\_

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

6. Quanto ao relacionamento? \_\_\_\_4\_\_

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

### **SUGESTÕES E OPINIÕES**

1. Opinião referente aos serviços?

R: Hoje, os serviços referentes à cima são terceirizados. Próximo sistema de força de vendas para o representante ira exigir o trabalho diário de cadastro e acompanhamento.

2. Opinião sobre o Nível de retrabalhos?

R: Podemos dizer que são bons, mas sempre podendo melhorar.

3. Quais os erros mais frequentes?

4. Sugestões para melhorar os processos?

Acredito que o próximo semestre, com a implantação de um novo sistema de gestão comercial, ira fazer termos mais contato e mais informações relevantes para execução do trabalho. A postura, participação e comunicação do representante junto ao sistema e a empresa, será fundamental para elevarmos o nível de trabalho.