

ESMERALDA DE FÁTIMA PLACIDO DE CARVALHO

AS INOVAÇÕES ADMINISTRATIVAS QUE GERAM AUMENTO DE
COMPETITIVIDADE NAS EMPRESAS DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL
DO RAMO MOVELEIRO

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de
Especialização em Gestão empresarial da
Universidade Federal do Paraná (UFPR), como
requisito para obtenção do título de Especialista
em Gestão de Negócios
Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA
2009

AGRADECIMENTOS

Pelo amor e pelo carinho do meu marido e do meu filho, pelo orientador deste trabalho o professor e Dr. Pedro José Steiner Neto, eu lhes sou muito grata.

No percurso da realização deste trabalho, muitas coisas boas e ruins aconteceram, pessoas que conheci e pessoas que partiram, por motivos pessoais ou profissionais. Em particular quero citar o Luiz Fernando que com seu olhar assustado, e com um amor muito grande pela vida, com sua virtude e paciência nos mostrou o caminho do amor infinito de Deus, nos deixou, fazendo-nos sentir a dor da perda de sua presença.

Resumo

No ambiente competitivo dos dias atuais, o canal de distribuição exerce forte relação com o mercado em que a organização atua, influenciando também nos custos dos produtos. As empresas precisam estar preparadas para atender as exigências dos clientes que mudam constantemente. É importante contar com pessoas que tenham conhecimento do mercado, para planejar ações que garantam aumento de competitividade e perenidade. Neste sentido este trabalho pretende abordar autores que demonstram esta influencia e os fatores que influenciam o administrador a reconhecer a importância de manter o representante comercial no seu elo de distribuição. Verificando também quais os aprimoramentos administrativos que este elo deve praticar para ganhar prestígio perante os clientes e a fábrica representada. Foram realizadas pesquisa com fabricantes, representantes, transportadoras e lojistas varejistas. Este estudo possibilitou a identificação de variáveis que podem afetar o sucesso das organizações.

Palavras-chave: inovação, relacionamento, cultura, planejamento, tecnologia.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	vii
RESUMO	iv
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Justificativa.....	3
1.2 Problema da pesquisa.....	4
1.3 Objetivo.....	4
1.3.1 objetivo geral.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Metodologia.....	5
1.5 Delimitação Do Problema.....	5
1.6 Organização Do Trabalho.....	5
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1 Planejamento Estratégico.....	7
2.2 Canais De Distribuição.....	10
2.2.1 Gerenciamento Do Canal De Distribuição (Scm–Supply Chain Management)	15
2.2.2 Multicanal Ou Distribuição Dual.....	17
2.2.3 Exclusividades Ou Franquias.....	19
2.2.4 Tecnologia.....	20
2.2.5 Agentes Corretores E Representantes Comissionados.....	21
2.3 Relacionamento, Inovação E Cultura.	22
3. METODOLOGIA	30
3.1 Tipo De Pesquisa	30
3.2 Universo E Amostra.....	30
3.3 Categoria E Análise E Variáveis.....	31
3.4 Instrumentos De Pesquisa.....	32
4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA	33
4.1 Contextualização da Organização Pesquisada.....	35
4.1.2 Análise da Entrevista.....	36
4.2 Resultado e análise do Questionário 1.....	36
4.2.1 Informações do Questionário 1.....	37
4.2.2 Análise.....	37
4.3 Resultado e análise do questionário 2.....	39
4.3.1 Informações do questionário2.....	40
4.3.2 Resultado Da Análise Do Questionário 2.....	41
4.3.3 Análise.....	42
4.4 Confronto Dos Dados Com O Referencial Teórico.....	42
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	44
REFERÊNCIAS	47
ANEXO 1 - ENTREVISTA GUIADA	50
ANEXO 2 QUESTIONÁRIO 1	52
ANEXO 3- QUESTIONÁRIO 2	53

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 MUDANÇA NA CADEIA DE VALOR PARA PROPORCIONAR RÁPIDA REPOSTA.....	13
TABELA 1- DADOS DO QUESTIONÁRIO 1, PERGUNTAS DE 2 Á 8.....	37
TABELA 2. DADOS DO QUESTIONÁRIO 1 PERGUNTAS DE 9 Á 23.....	37
TABELA 3. DADOS DO QUESTIONÁRIO 1 PERGUNTAS DE 24 Á 40.....	37
TABELA 4. DADOS DO QUESTIONÁRIO 2.....	40

1 Introdução

O mercado globalizado e competitivo está exigindo cada vez mais inovação em produtos, em processos administrativos e produtivos, assim como a disponibilização correta dos produtos e serviços através do canal de distribuição. O gerenciamento eficaz ocorre através da: retenção do quadro funcional e da valorização dos seres humanos, estímulo da criatividade, incentivo ao trabalho em equipe e a capacitação de inovação através do aprimorando cultural e técnico; a busca do equilíbrio entre o investimento tecnológico e o potencial humano para aumentar a sua competitividade e efetividade; também do equilíbrio no trabalho, na saúde e no meio ambiente, fortalecendo a cultura organizacional, através da assertividade nos negócios, a correta administração do canal de distribuição, da logística e da logística reversa, incentivar o departamento P&D de produtos customizados ou de materiais recicláveis ou alternativos.

O desafio do empreendedor no cenário econômico atual é identificar as oportunidades e ameaças que ele oferece. Investir em tecnologia, administrar e planejar adequadamente o canal de distribuição buscando ou capacitando parceiros que divulguem a imagem da empresa, perante o mercado, aumentado sua capacidade de atuação, através de apoio e suporte nas negociações com clientes e fornecedores, para uma garantia de melhorar o retorno dos investimentos físicos e financeiros, fortalecido pela cadeia produtiva.

Para fomentar o consumo dos produtos e serviços fornecidos pela organização, é necessário estreitar as relações comerciais, através de parcerias no canal de distribuição, conhecimento do mercado, leis e órgãos reguladores, seus concorrentes e setores econômicos que o influenciam direta ou indiretamente. Aplicando processos administrativos inovadores. Atuando no mercado com responsabilidade, respeitando o cliente e o meio ambiente, oferecendo produtos customizados, garantindo assim sua sustentabilidade. Outro fator importante é a consciência que o produto oferecido pode influenciar na cultura dos consumidores, assim como a organização está vulnerável a cultura da sociedade.

Sabendo que o consumo de móveis depende do nível de renda da população e do comportamento de alguns setores econômicos, particularmente da construção civil. Assim como da influencia do estilo de vida das famílias e do investimento em marketing, inovação no processo produtivo, design do produto, durabilidade, estratégias comerciais de distribuição e busca de parceiros no mercado.

Desde a época do mercantilismo a figura do representante comercial fazia-se necessária, atuando no cenário socioeconômico regional, estadual, nacional e internacional. Onde as fábricas nomeavam representantes para a divulgação do seu produto, entregando os mesmos para sua comercialização.

Estes parceiros devem justificar sua importância nos dias atuais através da sua visão empreendedora, criatividade, iniciativa, atitudes de perseverança, realizando um bom planejamento estratégico de vendas mantendo um estreito relacionamento com seus clientes e as fábricas e outros membros do canal de distribuição para alavancar vendas, gerar soluções buscando assim maneiras de diferenciar-se dos seus concorrentes, e garantir também a entrega dos produtos com qualidade e prazo reduzido. A capacitação profissional, também é importante para corrigir falhas e ampliar os negócios empresariais e manter o foco nos negócios planejados. Garantir bons negócios através da transparência nas negociações, reduzindo assim os estoques de produtos não comercializáveis para os clientes e fabricantes, para que ocorra a multiplicação do potencial de comercialização.

Para crescer diante das adversidades globais os profissionais devem reconhecer as oportunidades e ameaças que o mercado oferece através das mudanças tecnológicas. Com o surgimento da internet facilitou a comunicação principalmente entre as empresas, mas não retirou do mercado a figura do vendedor. Porém este deve adaptar-se ao novo cenário utilizando esta ferramenta como sua aliada, compreendendo as necessidades dos clientes, visualizando as oportunidades de lucro. As empresas utilizam a figura do representante comercial para montar sua equipe de vendas, por ser uma mão de obra especializada, onde ela não é exclusiva da fábrica.

É fundamental para isso que o representante seja independente, inteligente e responsável. Que não se intimide com as pressões dos clientes, fabricantes, amigos, concorrentes, e as dificuldades que o mercado apresenta.

Que busque a objetividade e com foco nos negócios atue com sensibilidade, imaginação e talento. Não basta declarar boas intenções, deve realizá-las, reunir componentes físicos, humanos, qualificação, motivação para trabalhar em equipe.

1.1 JUSTIFICATIVA

Na economia globalizada os produtores vendem seus produtos aos usuários finais através de intermediários. A decisão de delegar a tarefa de divulgar e vender seus produtos é a mais difícil e crítica para os administradores atualmente devido à complexidade do assunto.

Sozinha a fábrica não consegue alcançar com eficiência o mercado que almeja. Ela deve escolher intermediários que facilitem o fluxo de bens produzidos. Administrando bem seu canal de distribuição, que deve maximizar o fluxo de produtos e informações desde o fornecedor de matéria-prima até o consumidor final.

Para competir no mercado de hoje onde algumas pessoas compram apenas pelo preço devido suas condições de vida precária, existem juntamente as pessoas que buscam produtos diferenciados e com valor agregado, querem transformar o momento da compra em um momento agradável, exigindo assim serviços inovadores, as organizações devem combinar práticas administrativas inovadoras com produtos disponíveis no mercado. Outro fator interferente nos canais de distribuição é o avanço da tecnologia, o comércio eletrônico, que não substituiu totalmente os elos do canal de distribuição como foi divulgado na época do surgimento deste meio, porém cobra decisões mais rápidas e eficientes.

As informações contidas neste trabalho poderão ser utilizadas por empresas, profissionais do ramo, bem como oferecerem condições de ganho pessoal, assim como fonte de pesquisa para estudantes de graduação na compreensão das estratégias de administração do canal de distribuição e na formação de novos canais. Demonstram que a prática e acadêmica podem servir de auxílio para quem desejar entender melhor a questão dos elos do canal de distribuição. Bem como a implicação na mudança dos canais e na

transformação das funções que ele exerce no mercado globalizado, quando modificado.

Portanto, com esta pesquisa pretende-se mostrar qual a importância da sincronia dos elos da cadeia produtiva para auxiliar na decisão do planejamento produtivo das organizações, tornando-as mais competitivas.

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

Quais as inovações administrativas que geram aumento de competitividade nas empresas de representação comercial do ramo moveleiro?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral da Pesquisa

Analisar e identificar quais as inovações administrativas que geram aumento de competitividades nas empresas de representação comercial do ramo moveleiro.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Conhecer os processos administrativos que os profissionais utilizam para desempenhar sua função.
- Analisar o comportamento dos profissionais da área.
- Identificar como são utilizadas as ferramentas pelos representantes para auxiliar na inovação dos relacionamentos dos clientes e as representadas.
- Conhecer os processos administrativos em termos de gestão, informação e tecnologia.
- Caracterizar os fatores administrativos que afetam a competitividade das empresas de representação.
- Analisar como a inovação administrativa afeta a competitividade das representadas.

1.4 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa de campo, objeto de estudo do presente trabalho. Sendo que uma pesquisa não pode ser elaborada sem fundamentação e sem objetivo, pois de nada adianta. O seu propósito maior é obter resultados que venham de encontro com os objetivos específicos. Para tanto foi necessário o uso de dois questionários e uma entrevista guiada para obtenção de dados, que possam definir os índices que poderão ser atingidos ao término do presente projeto.

Buscou-se a formulação de perguntas claras e objetivas para a melhor compreensão do presente questionário. Quando mal elaboradas pode ocorrer distorção de dados e respostas errôneas, alterando o produto final. Metodologia de pesquisa é um procedimento que utiliza métodos de pensamento reflexivo, requerendo tratamento científico, para se obter conhecimento da realidade total ou parcial. MARCONI E LAKATOS (2002).

1.5 DELIMITAÇÕES DO PROBLEMA

Os processos de distribuição de produtos são complexos, abrangentes e importantes para a sobrevivência das empresas no mercado atual, por impactar nos processos produtivos, no controle de estoques, na qualidade dos produtos e na disponibilização dos produtos fabricados. Portanto este trabalho abordará apenas a relação do representante comercial com a fábrica e clientes, e as inovações administrativas utilizadas para garantir uma melhor disseminação dos produtos.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Para facilitar a leitura este trabalho será dividido em 5 capítulos.

Capítulo 1 tem: a introdução, um breve relato sobre a profissão do representante comercial e sua importância no elo de distribuição neste capítulo também será demonstrado o problema, os objetivos que deram origem a este trabalho e a justificativa.

No capítulo 2 contém a fundamentação teórica, onde será demonstrado o que os autores expõem sobre planejamento estratégico, os canais de distribuição e a importância de gerenciar este processo, buscando parcerias e planejando o canal para alcançar êxito na produção e na distribuição dos produtos. A importância do relacionamento com os clientes, relacionamento comercial e de trabalho, quais as influências que estes provocam na inovação e na cultura organizacional e social.

Capítulo 3 faz a apresentação da metodologia da pesquisa utilizada

Capítulo 4 é apresentação dos resultados da pesquisa de campo referente a utilização das fábricas do representante comercial no seu canal de distribuição.

Capítulo 5 apresenta a conclusão e recomendações pesquisadas no referencial teórico e na pesquisa de campo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apesar do objeto de estudo deste trabalho ser o intermediário do canal de distribuição, (o representante comercial), caracterizado como profissional específico da área de vendas. Que pode ser o elo entre as fábricas-fábricas, fábricas-varejistas, fábricas-consumidores. Tornando-se importante registrar os princípios utilizados nestes tipos de abordagens. A falta de literatura específica é um dos motivos que levaram a formatação da revisão de literatura conforme apresentado a seguir. Demonstrando quais as funções e atividades que os membros devem desempenhar para aperfeiçoar as decisões dos executivos agindo como administrador do canal.

2.1 PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICOS

Aborda KOTLER (2000) por ser de suma importância no contexto dos dias atuais. As empresas ao praticarem o planejamento estratégico, tornam-se empresas bem sucedidas, conseguindo adaptar-se ao mercado em contínua mudança. “O objetivo do planejamento estratégico orientado para o mercado é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa.” KOTLER (2000:86) garantindo o crescimento desejado e possibilidade de lucro. Ainda KOTLER (2000) afirma que as metas indicam aquilo que a empresa deseja alcançar, e as estratégias é o plano de como chegar lá.

SLOAN apud ANSOFF (1993) cita que o retorno sobre o capital investido deve ser o objetivo estratégico das organizações, caso o retorno apresente-se em longo prazo e não satisfatório deve ocorrer a correção da estratégia estipulada, ou a troca da atividade por outra que ofereça melhor rentabilidade. Ainda ANSOFF (1993) enfrentou a resistência organizacional pelos primeiros esforços visando implantar o planejamento estratégico na empresa sendo que, historicamente a evolução da administração estratégica ocorreu no final de 1950 quando as empresas adotaram a abordagem sistemática, definindo onde e como operariam no futuro, recebendo o nome de formulação estratégica; e o processo formulado pelos administradores foi intitulado de “planejamento estratégico.” ANSOFF (1993: 15).

ANSOF E MC DONNELL apud GONÇALVES (2008) observam que no planejamento a longo prazo, deve-se prever o futuro através do conhecimento do passado. Identificando-se tendências, ameaças, oportunidades, e descontinuidade singular que possam alterar a história. Ainda o autor ressalta que a evolução do planejamento estratégico ocorre devido às mudanças ocorridas no ambiente da empresa.

Para TAVARES (2000) o planejamento floresceu na década de 1950 nos estados Unidos e no Brasil em 1960, com o planejamento financeiro, representado pelo principal instrumento de planejamento organizacional que era considerado eficiente por basear-se nas previsões de receitas e estimativas de gastos, porém era um sistema de ótica fechado, uma vez que via exclusivamente o ambiente interno. Afirmativa esta também realizada por BRONDANI apud BOJKO (2007:16). “Basicamente, até 1960, as organizações eram consideradas como um sistema fechado, não tendo entrosamento algum com o ambiente externo”.

A partir desta data a organização atua como um sistema aberto, atuando com o ambiente externo, havendo assim a necessidade de um bom relacionamento entre a organização e seu ambiente externo, O advento da globalização evidencia a necessidade das organizações se estruturarem, reduzindo hierarquias e corrigindo distorções nos processos produtivos, para buscar uma adequação de seus custos juntamente com uma qualificação adequada e com isto obter uma maior qualidade nos seus serviços.

Nos anos 1970, ANSOFF apud BOJKO (2007:17), “o planejamento estratégico, considerando a estratégica com um mix produto/mercado.” Ainda BOJKO (2007) a descontinuidade temporal é levada em conta devido ao ambiente externo, não considerando os produtos internos da organização. Abrangendo o conceito de que os sistemas complexos nunca vão se repetir com o passar dos anos, devendo acompanhar as mudanças culturais e os avanços tecnológicos. TAVARES (2000) ressalta que os anos de 1970 correspondem á fase do planejamento estratégico, devido ao crescimento de empresas de consultorias que divulgam conceitos de simples significação, mas não de fácil implementação. Que são eles: matriz de crescimento- que corresponde ao crescimento e a participação no mercado; a curva de experiência- prediz que os custos de produção reduzem com a experiência nos processos produtivos;

as unidades estratégicas de negócios (UENS)- agrupa os produtos e fatores relacionados com o mesmo mercado; e a matriz de atratividade de negócios e posição no mercado- são técnicas desenvolvidas para guiar a velocidade do crescimento do mercado. KOTLER (2000) afirma que as ferramentas que são a base do planejamento estratégico surgiram em 1970 devido a sucessão de ondas de choques que atingiram o mercado, (crise de energia, inflação dois dígitos, estagnação econômica, mercado globalizado, crescimento das fábricas japonesas, e outros fatores importantes para o mercado mundial). Ainda KOTLER (2000) afirma a existência da necessidade das organizações realizarem a análise SWOT, que avalia as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que afetam no planejamento estratégico.

A abordagem de ANSOFF (1993) é que um enfoque abrangente surgido nos anos de 1980 é a gestão de mudanças descontínuas que levam em conta as características psicológicas, sociológica, políticas e sistemas de organizações complexas. HAMEL e PRAHALAD apud TAVARES (2000), afirma que as técnicas utilizadas em 1970 eram limitadas por não trazerem foco e perspectivas de futuro das organizações.

O conceito básico de estratégia empresarial, para OLIVEIRA (1991) apud BACHEGA (2006) relaciona o ambiente da empresa com o ambiente em que está inserida, e o conjunto produto-mercado é muito importante, para maximizar os resultados, definir as estratégias. Ainda OLIVEIRA em outra obra (1993) apud BACHEGA (2006) acrescenta que para alcançar os resultados almejados, deve determinar o caminho, a ação e as maneiras adequadas representadas por seus objetivos, fazendo relação com os aspectos internos e externos.

REZENDE e ABREU (2002) apud VISENTINI ET AL (2007:2) definem o Plano estratégico de negócio como: “um processo dinâmico e interativo para determinação de objetivos, políticas e estratégias (atuais e futuras) das atividades da empresa.”

Segundo MINTZBERG e QUINN (2001) e MINTZBERG (1991), apud BACHEGA (2006) entende-se a estratégia através dos “cinco Ps” que são:

- Plano- conjunto de ações intencionalmente elaborado para guiar a organização através do tempo.

- Trama (*Ploy*)- pode ser empregada para comunicar uma mensagem falsa ou não, para iludir ou confundir os concorrentes.
- Padrão- surge sem intenção. A tendência natural é de incorporação ao comportamento quando determinado curso de ação, traz resultados positivos.
- Posição- busca por um posicionamento que a sustente e defenda sua posição na indústria ou no nicho em que a empresa atua.
- Perspectiva- refere-se ao modo como a organização se percebe diante do mercado. Possui relação com a percepção interna da organização, cultura, e a ideologia.

De acordo com DORNIER ET AL (2000) apud CARVALHO (2007:2),

”(...) quando o conceito de estratégia corporativa chegou às organizações, a maioria das funções da logística permaneceu relegada aos tradicionais papéis reativo-táticos. No atual ambiente dos negócios, a melhoria na gestão da logística torna-se tão importante à estratégia corporativa (...).”

O Balanced Scorecard foi desenvolvido em 1990 através de estudos realizados em empresas que acreditaram que os medidores financeiros e contábeis tornaram-se obsoletos e não criavam valor econômico, prejudicando a capacidade inovadora das empresas no mercado. O Balanced Scorecard (BSC) é um instrumento usado pelos executivos para compreender as metas e os métodos para alcançá-las. Pois afirmam Kaplan e Norton (1997) que o (BSC) traduz a missão de objetivos financeiros, inclui vetores de desempenho, mede o desempenho organizacional sob 4 perspectivas que são: financeiro, cliente, processos internos, do aprendizado e crescimento.

2.2 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Em seu livro BOWERSOX E CLOSS (2001) Citam que Henri Ford idealizou construir um império industrial totalmente auto-suficiente. A vontade de controlar os canais de distribuição fez Ford investir em minas de carvão,

depósitos de minério de ferro, madeireiras, fábricas de vidro, cultivo da soja para a produção de tintas; investiu também em ferrovias, caminhões e navegação em alto mar, para abastecer seus revendedores com produtos acabados no mundo inteiro. Porém este enfrentou barreiras econômicas, sociais e sindicais que demonstraram que ele precisava de ajuda; e que a solução seria parcerias com empresas especializadas, descobrindo em última análise que “nenhuma empresa pode ser auto-suficiente” BOWERSOX E CLOSS (2001: 89).

Argumenta PINE II (1994) que a customização maciça está ligada inteiramente á competição baseada no tempo, a diminuição dos estoques e das despesas assim como o declínio da necessidade de capital de giro depende da logística integrada e do canal de distribuição, nenhum desses elementos são independentes, eles se reforçam entre si em grau maior ou menor. Argumenta ainda NOVAES (2001) que o consumidor adquire seus produtos através de intermediários. Difícilmente os produtos chegam do fabricante direto ao consumidor. Estes intermediários são elementos que formam o canal de distribuição, que dependendo do produto podem ser: departamento de vendas do fabricante, atacadista, varejistas, serviço de pós-venda (montagem, assistência técnica). Para KOTLER (1993) O Canal de distribuição é como os fabricantes utilizarem intermediários para disponibilizar seus bens no mercado.

Para STERN Et Al (1982, 1996) apud KOTLER (1993: 592) e NOVAES (2001:108)

“Os canais de marketing podem ser vistos como um conjunto de organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo”.

Para BOWERSOX E CLOSS (2001) O canal de distribuição ou canal de marketing é o canal pelo qual um sistema de livre mercado realiza a transferência de propriedade de produtos ou serviços. É aí que está definido o sucesso da organização é onde deve ser definido o gerenciamento de relacionamentos. É importante para os estrategistas conhecerem o canal de distribuição para modificar e efetuar arranjos, aprimorar e selecionar os que agregam valor competitivo.

Ainda BOWERSOW E CLOSS (2001: 89) dizem que: “Tecnicamente um canal é um grupo de entidades interessadas que assume a propriedade de produtos ou viabiliza sua troca durante o processo de comercialização”.

A idéia de KOTLER (1993) afirma que na economia atual os usuários finais não adquirem seus produtos diretamente dos produtores. Entre eles existe um grande número de intermediários, que desempenham funções diferentes, recebendo diversos nomes. Os mais comuns são: os intermediários comerciais que são os atacadistas e os varejistas, que compram e assumem a posse e posteriormente revendem os bens; existem também os intermediários representantes, são os que procuram os clientes, negociam com eles em nome dos produtores, porém não assumem a posse dos bens, são os corretores, representantes e agentes de vendas. Outros ainda podem ser empresas de transporte, atacadistas independentes, bancos e agências de propaganda, que auxiliam na distribuição, não assumem os bens, porém são os facilitadores das negociações. Afirma ainda KOTLER (1993:592) que: “Os canais de distribuição devem ser compromissos de longo prazo entre empresas”

CHRISTOPHER (1999) apud CARVALHO (2007) aborda o fato que as vantagens competitivas podem ocorrer no correto gerenciamento logístico. BALLOU (1993) apud CARVALHO (2007:2) “A meta de nível de serviço logístico é providenciar bens ou serviços corretos, no lugar certo, no tempo exato e na condição desejada, sempre ao menor custo possível.”

De acordo com COREY apud KOTLER (1993:592) “um sistema de distribuição é um recurso externo importante.” Relembra PINE II (1994) que o sistema de produção em massa somente teve sucesso devido à confiança que as indústrias em massa depositaram em seus fornecedores de máquinas que por sua vez depositavam a confiança nos fornecedores de matéria prima e componentes.

Como declara ROSENBERG (1976:162) apud PINE II (1994:14)

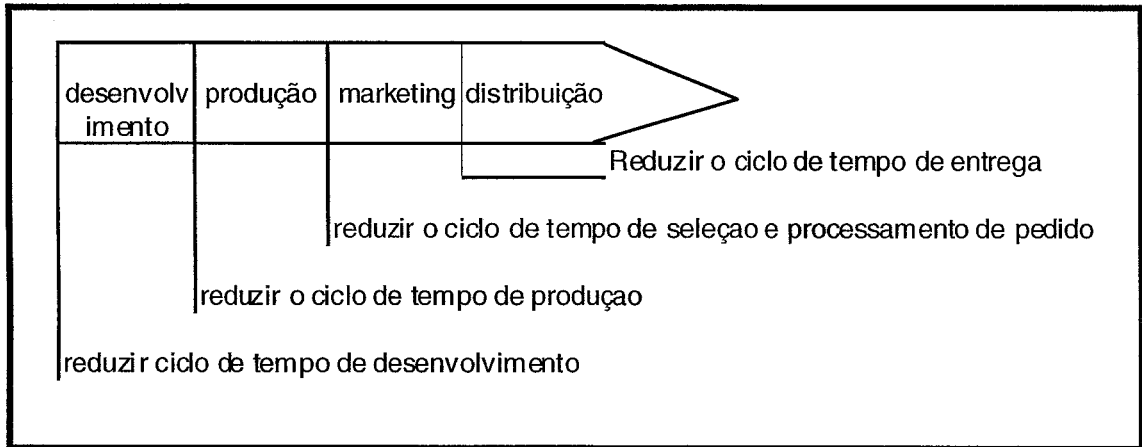
As empresas americanas demonstraram maior talento que as empresas britânicas para coordenar com sucesso seus relacionamentos com outras empresas, de quem dependiam para o fornecimento de insumos essenciais. PINE II (1994:14)

Ainda PINE II (1994) As organizações ganham valor quando transformam seus processos produtivos para a customização maciça através

de respostas rápidas ou instantâneas aos desejos dos consumidores, para isso é necessário o comprometimento da cadeia ao contrário da produção em massa, conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1:

Mudança na Cadeia de valor para proporcionar rápida resposta



Fonte: PINE (1994:203).

De acordo com a definição de BOWERSOX E CLOSS (2001) as estruturas dos canais são:

Um canal é um grupo de entidades interessadas que assume a propriedade de produtos ou viabiliza a sua troca durante o processo de comercialização do fabricante até o consumidor final. de BOWERSOX E CLOSS (2001:89)

Os canais são definidos adequadamente como sistemas de relacionamentos entre entidades que participam do processo de compra e venda de produtos e serviços. BOWERSOX E CLOSS (2001:90)

A distribuição bem sucedida depende da cooperação e do desempenho das partes envolvidas e também do conjunto de tarefas financeiras. Os profissionais de logística divergem dos profissionais de marketing quando dizem que um canal de distribuição é uma rede de entidades complexas agrupadas em várias combinações com interesse no atendimento das expectativas dos clientes e com expectativas de retorno financeiro de seus esforços. Os profissionais de marketing visualizam as tarefas em um campo

mais amplo que as fronteiras operacionais da empresa. BOWERSOX E CLOSS (2001).

Afirmativa esta que COUGHLAN (2002) também faz quando diz que: “é de importância crucial que todos os membros do canal concentrem sua atenção no usuário final.” Pag. 20. Quando o fabricante que vende por intermédio de atacadistas ou varejistas, ao colocar seu produto conforme especificação no depósito deste, não pode considerar que seu cliente está satisfeito, pois ele deve garantir um produto disponível para o consumo e o atacadista não é o consumidor final.

Em outras palavras METZ apud MARTINZ e ALT (2002) “as cadeias de suprimento, assim como aconteceu com os seres vivos, só poderão continuar existindo se tiverem a capacidade de adaptação.” MARTINZ e ALT (2002:287). De acordo com COUGHLAN et. al. (2002) quando o consumidor final adquire produtos do seu cotidiano normalmente não percebe o complexo canal de distribuição que é necessário para a disponibilização deste bem ou serviço. As organizações juntam forças e recursos para produzir e atingir o mercado consumidor organizando assim canais de marketing ou canais de distribuição. Deduzem os autores que; “um canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para o uso ou consumo”. COUGHLAN ET AL (2002:20).

Para disponibilizar os produtos aos consumidores COUGHLAN ET AL (2002) afirmam que os canais de marketing contêm intermediários que são facilitadores, que amenizam as incertezas e garantem a disponibilidade dos produtos e serviços ao consumidor; e que devido á demanda e a oferta os canais de distribuição mudam. A escolha do número de intermediários utilizados depende da capacidade produtiva da indústria e da capacidade de venda dos varejistas, atacadistas e da motivação dos vendedores. Nos dias atuais o uso da internet está racionalizando o número de contatos no canal de distribuição e reduzindo custos.

Em contrapartida COUGHLAN et. al. (2002) afirmam que os membros eliminados dos fluxos são desviados para frente ou para trás do canal. Sua função deve ser realizada com eficácia e pelo mínimo por menor custo. Por que ao eliminar um elo não se deve sobrecarregar os demais, portanto um elo somente deve ser eliminado quando o outro fluxo for mais eficiente. Assim

como ROSENBLOON (2002) reconhece que os produtos de marcas mundialmente conhecidos de nada valeriam se não estivessem disponíveis para centenas de milhões de consumidores através dos canais de marketing que são necessários, complexos e dinâmicos. Porém a maioria deles não é vistos pelos consumidores finais.

Conforme LAMBERT (1998) apud CARVALHO (2007), as principais atividades da logística são:

- Serviço ao cliente- a satisfação do cliente é importante à empresa;
- Processamento de pedidos- o sistema nervoso central da empresa;
- Comunicações de distribuição- a comunicação eficaz é vital;
- Controle de inventário- o impacto financeiro dos estoques;
- Previsão de demanda- de suma importância;
- Tráfego e transporte- o transporte é um componente importante da logística;
- Armazenagem e estocagem- os produtos devem ser armazenados;
- Localização de fábricas e armazéns/depósitos- onde devem ficar as instalações;
- Movimentação de materiais- (seus objetivos);
- Suprimentos- suporte de peças de reposição e serviço, pós-venda; embalagem reaproveitamento e remoção de refugo e administração de devoluções (logística reversa).

2.2.1 GERENCIAMENTO DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO (SCM – SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)

Desde meados da década de 1980 a logística visualiza não apenas os estoques de produtos acabados, ela engloba trabalhos em andamento e a produção de matérias-primas, seriam os fornecedores dos fornecedores dos fornecedores. Em seu contexto é a cadeia jusante da produção. COUGHLAN (2002: 395) “os ganhos com a eficácia provêm de fornecer produto certo na hora certa e no lugar certo.” Devido a problemas de setores que sofrem mudanças rápidas e seu produto fica obsoleto entre a formulação de pedido e entrega a exemplo cita COUGHLAN (2002) os setores de alimentos e equipamentos eletrônicos.

O gerenciamento de canais lida com canais existentes, ROSENBLOOM (2002) decisões como incentivo de preço não garante o desenvolvimento desejado do canal. O gerenciamento do canal envolve assegurar a cooperação dos membros do canal, absorvendo a administração da motivação do canal, envolvendo dos seguintes fatores: Identificar as necessidades e os problemas dos membros do canal através de informações formais e informais; oferecer suporte aos membros do canal que seja consistente com suas necessidades e problemas; proporcionar liderança mediante ao uso eficaz do poder, demonstrando que o elemento está fazendo parte do processo como elo de integração oferecendo parcerias e alianças estratégicas.

Segundo GUNASEKARAN, PANTEL E MCGAUGHEY (2004) apud COSTA E MAÇADA (2006:3)

A gestão da cadeia de suprimentos tem atraído cada vez mais a atenção da comunidade acadêmica, e também das empresas que buscam maneiras práticas de melhorar sua posição competitiva no mercado global, pois este a SCM tem sido o componente mais importante da estratégia competitiva para aumentar a produtividade e a lucratividade das organizações.

Ao administrar o canal de distribuição, KOTLER (1993) observa que são diversos e complexos os problemas que os fabricantes enfrentam para decidir entre o que é ideal e o que é possível.

O planejamento de um sistema de canais exige análise das necessidades de consumidores, estabelecimento do canal, identificação das principais alternativas e suas avaliações. KOTLER (1993: 598)

Conforme BUCKLIN apud KOTLER (1993) A divulgação dos serviços visados deve ser divulgado no canal de distribuição. E as atividades funcionais podem ser organizadas em condições competitivas. Afirma ainda NOVAES (2001) que: na busca de maiores fatias do mercado e como elemento diferenciado os agentes da cadeia de suprimento passam a trabalhar mais próximos, trocando informações antes consideradas confidenciais, formando parcerias. BROWESOX E CLOSS (2001: 390) “as estratégias são determinadas em parte pela estrutura do canal de suprimento e distribuição.” Uma empresa deve planejar e ajustar mudanças na estrutura do canal de suprimentos e distribuição

sempre que for possível melhorar o desempenho com o objetivo de obtenção de serviços adequados.

O gerenciamento da cadeia de suprimento revolucionou as formas de produção e distribuição de bens assim como a forma de compras em virtude do crescimento da tecnologia da informação e do gerenciamento da cadeia de suprimento. O principal objetivo é a redução do tempo de estocagem, a redução do número de fornecedores e o aumento da satisfação dos clientes. MARTINS et. alt. (2002)

Afirma SLOAN (2001:238): "Nunca me interessei por relacionamentos comerciais que não fossem benéficos para todos os envolvidos." Acreditando que cada um deve recompensar o acordo e sustentar seu lado. O fabricante assume riscos ao investir em instalações de produção, desenvolvimento de engenharia do produto e no ferramental e depende dos revendedores investirem nos pontos de vendas e da assistência prestada na manutenção dos produtos comercializados.

Para FREITAS apud FUOCO (2009) o empreendedor precisa ter a noção que gerenciar a cadeia de suprimento é ver ela como um todo. E que a cadeia de suprimento busca equilibrar os fatores de custo e de qualidade de serviço buscando também a disponibilização do produto na hora que ocorre a demanda. A ineficiência da logística impacta no preço e na falta do produto, podendo também acarretar na troca por produtos da concorrência afetando a fidelização do relacionamento com o cliente. Outro fator importante è a logística reversa no caso de assistência técnica, que provoca retrabalho e custos resultando em prejuízos.

2.2.2 MULTICANAL OU DISTRIBUIÇÃO DUAL:

Para alcançar seus objetivos de ganhar o mercado superar seus concorrentes ROSEMBOOM (2002) afirma que a Coca-Cola investe no "P de "place" no composto mercadológico" pag. 22, ela investe tanto na disponibilidade de seus produtos, quanto em incentivos financeiros aos distribuidores e varejistas. Para que estes não tenham condições de estocar produtos dos concorrentes. A Coca-Cola tem seus produtos disponibilizados em todo tipo de estabelecimentos que se possa imaginar. Para isso ela fechou

contratos com engarrafadoras, distribuidores, varejistas, supermercados, buscando também drogarias, igrejas, universidades, restaurantes, clínicas de reabilitação e muitos outros. “Nenhuma estratégia de vendas será bem-sucedida se seus produtos não estiverem fisicamente disponíveis quando os consumidores quiserem comprá-los.” ROSEMBOOM (2002: 32).

WEIGAND apud KOTLER (1993) os multicanais ocorrem quando empresas estabelecem dois ou mais canais para atingir segmentos de consumidores a exemplo têm a General Electric que utiliza varejista e venda por mala direta; a IBM coloca seus computadores em lojas de atendimento rápido, lojas de produtos de escritórios, vendendo também direto para universidades e outros; a MAC DONALD’S utiliza vendas de lojas próprias e franquias; a WITCO CHEMICAL fábrica de detergentes que vende seus produtos com sua marca e vende produtos com a marca dos supermercados; existem também as empresa de seguros que utilizam corretores autônomos e corretores exclusivos.

Devido à conjuntura econômica é comum empresa utilizarem sistemas mistos de distribuição. DIAS (1993). A distribuição dual é prática utilizada principalmente por fábricas de veículos é o processo de manter as revendedoras de veículos e efetuar vendas diretas para grandes compradores de frotas como empresas de aluguel de carros, que prejudicam as revendedoras, pois após um ano de uso colocam seus veículos para venda com preços baixos do praticado no mercado devido aos benefícios e incentivos recebidos. ROSEMBOOM (2002:102). Para COUGHLAN (2002) este sistema é gerador de conflitos, na medida em que o distribuidor descobre que uma conta percebida como sua é tomada pelo próprio fabricante.

Para NOVAES (2001) é outra forma de melhorar o desempenho no gerenciamento da cadeia de suprimento, a utilização de canais múltiplos. A Avon foi a maior organização do mundo a realizar venda de seus produtos diretamente aos consumidores através de vendedoras que iam de porta em porta. ROSEMBLOOM (2002).

SLACK ET AL (1997) Além dos fabricantes os prestadores de serviço também fazem parte da cadeia de suprimento. Com o fluxo de bens dos fornecedores para os elos da cadeia os clientes ao enviarem os pedidos emitem juntamente informações para seus fornecedores. Empresas bem

sucedida podem fracassar devido a falhas na cadeia jusante e montante de fornecimento. Afirma ainda SLACK ET AL (1997) a melhor forma de conquistar pedidos dos clientes finais é ajudando os elementos chaves na rede. Através do fornecimento imediato o que ajuda a reduzir custos e aumenta a disponibilidades do produto. Os fabricantes automotivos japoneses envolvem menor número de fornecedores nos seus projetos que os fabricantes ocidentais. Isto se dá devido à descoberta das vantagens obtidas através dos relacionamentos cooperativos de longo prazo com seus fornecedores.

2.2.3 EXCLUSIVIDADES OU FRANQUIAS

A exclusividade ocorre quando o fornecedor exige que seus canais de distribuição comercializem apenas seus produtos ou proíbe produtos que concorram diretamente com os seus. É um processo utilizado nos mercado, porém considerado ilegal conforme lei de antitruste. ROSEMBOOM (2002).

KOTLER (1993) observa que nesta relação os conflitos ocorrem quando:

Os intermediários querem saber onde o produtor nomeará outros intermediários. Eles gostariam de receber crédito para todas as vendas ocorridas em seu território independente de elas terem ocorrido com ou sem seus esforços. KOTLER (1993: 602)

A representação exclusiva é a exigência por parte de um vendedor que seu intermediário do canal venda somente seus produtos ou marca. COUGHLAN (2002) É uma estrutura de canal que tem como objetivo convencer os usuários finais de que estão comprando de um produtor integrado verticalmente, quando na realidade estão comprando de empresas diversificadas. São empresas diferentes com contratos utilizando mesmos fornecedores jusantes.

2.2.4 TECNOLOGIA

O impacto no canal de distribuição que a internet causou no canal de distribuição foi significativo, ROSEMBLOOM (2002), porém não se pode afirmar que ela fechará shoppings e lojas no mundo inteiro. Para as transações por meio eletrônico interativo é usada apenas como catálogo eletrônico de pedidos pelo correio. A limitação nas compras por correio, no entanto é a impossibilidade do comprador tocar sentir e experimentar a mercadoria antes de comprar, existem maneiras que as fábricas já buscam pra amenizar este problema. Porém existe o prazo de entrega que não é imediato e em alguns casos são cobrados taxas diferenciadas para entrega em 24 horas. COUGHLAN (2002:344).

Outro limitador que COUGHLAN (2002) destaca é o idioma, sendo a internet na base do inglês. A demora para baixar uma página na internet nos dias atuais é bem significativa, as pessoas que tem acesso são pessoas com poder aquisitivo bom e maior grau de instrução; são exigentes quanto à qualidade dos produtos, utilizam a internet como meio de troca de email e busca de informações. O desafio para a entrega ainda é muito grande. Devido a barreiras alfandegárias, leis tributárias e regulamentadoras. Muitos empresários estão utilizando o meio eletrônico como ferramenta de auxílio de venda, porém ele não está substituindo os canais de distribuição.

KOTLER (1993) Afirma que as compras eletrônicas têm crescido muito onde os consumidores efetuam suas compras através de computadores, sem ao menos por os pés nas lojas. Outra compra também efetuada é a compra por máquinas operadas por moedas que cresceram muito após a segunda guerra mundial. Este processo traz algumas irritações aos consumidores, quando ocorrem defeitos e indisponibilizam a opção de troca; assim como também quebra das máquinas ou falta de produtos.

A utilização do novas ferramentas de comunicação é para MARTINS e ALT (2002:73) “torna-se cada vez mais difundido entre nós a utilização do e-mail, como um veículo de transação comercial ou o e-commerce”, a exemplo mais conhecido têm as livrarias virtuais e o supermercado virtual do Pão de Açúcar. Trazendo vantagens de investimento inicial baixo atingem praticamente todas da cadeia

de suprimento pode ser operada em tempo real, facilita a interface homem-máquina e máquina-máquina.

As mudanças de comportamentos dos consumidores provoca a utilização de novas ferramentas para a comercialização expõe NOVAES (2001) A comercialização por catálogos surgiu inicialmente no norte-americano devido à exigência dos consumidores em mais variedades e estilos de roupas, calçados, objetos de decoração da casa e com a dificuldade da distancia dos armazéns gerais, a opção encontrada foi a do sistema postal. Em 1872 foi criado nos Estados Unidos a primeira empresa que comercializava produtos por meio de catálogos foi a Montgomery Ward.

Ainda Novaes (2001) outra etapa seguinte na evolução do comercio foi a de incorporar transações via meio eletrônico como: fax, internet, televisão interativa ou telefonia móvel. Para a coleta e troca de informações o código de barras e a leitura óptica são tecnologias de identificação que facilitam este processo. BOWERSOX e CLOSS (2001). A identificação automática apesar de exigir um investimento considerável, está encorajando os participantes do canal de distribuição a investirem devido à facilidade do acompanhamento rápido e eficaz da movimentação dos produtos.

2.2.5 AGENTES CORRETORES E REPRESENTANTES COMISSIONADOS

Também são intermediários independentes, que na maioria das transações, não assume os direitos sobre os produtos que negociam são renumerados por comissões das compras ou vendas. ROSEMBLOOM (2002:50).

Força de venda especializada COUGHLAN (2002:32) “é geralmente usada por pequenos fabricantes que tentam ter uma ampla cobertura de mercado”. Os intermediários representantes são os que procuram os clientes, os chamados também de facilitadores, negociam com clientes em nome dos produtores, porém não assumem a posse dos bens, são os corretores, representantes e agentes de vendas. KOTLER (1993)

Dias (1993) é um tomador de pedidos para os fabricantes, atua com catálogos mostruários tabelas e outros meios. Não assume a compra e a posse dos bens. Atua em regiões pré determinadas pelo fabricante representa

baixos custos para a fábrica, porque suas despesas de locomoção hospedagem, alimentação e outros custos para a busca dos clientes são de responsabilidade do representante.

2.3 RELACIONAMENTO, INOVAÇÃO E CULTURA.

Para NOGUEIRA (2000). O interesse do capital sobre o trabalho vem desde o feudalismo, sendo aprimoradas no capitalismo, muitas mudanças ocorrem nestas relações, mas desde 1994 com a introdução do Plano Real, as relações trabalhistas passam por processos de inovação, permanecendo o interesse do capital sobre o trabalho. As organizações enfrentam a competitividade global, processos produtivos com maior qualidade são implantados nas estruturas fabris. Faz-se necessária a flexibilidade nas relações de trabalho, participação nos lucros, programas de demissões voluntárias, surgindo a terceirização e a subcontratação. Ocorrendo assim a redução do poder dos sindicatos que se fortaleceram em processos anteriores de relações trabalhistas; ocorrendo também a redução da influencia do governo que desde 1930 quando Vargas instituiu o Ministério do Trabalho criando a Consolidação das Leis do trabalho (CLT), nas fixações dos salários e horários de trabalho.

Ainda NOGUEIRA (2000) afirma que as relações de trabalho abrangem os arranjos institucionais e os arranjos informais, pois as relações de trabalho influenciam e são influenciados por: costumes, tradições, ideologias culturais e pelos valores atribuídos á categoria, pois elas não se restringem ás relações normativas e jurídicas, elas incluem as relações interpessoais.

O relacionamento entre os vendedores-clientes deve ser de confiança, o vendedor deve trazer soluções inovadoras e feitas sob medidas para seus problemas, ele deve estar sempre presente, trabalhando em equipe evitar confrontos desnecessários para firmar uma sociedade de longo prazo, afirmam WILSON e WILSON (1993) “tudo está mudando, desde os relacionamentos que temos com os clientes, até os produtos que vendemos”. Pag. 21

Em outras palavras ZAIS E GODON (1994:13) afirmam que “a abordagem tradicional de vendas não funciona mais.” Controlar as pessoas era habilidades desenvolvidas nos treinamentos de vendas, que nos dias atuais são

prejudiciais ao relacionamento vendedor-comprador. Hoje o que prevalece é a troca franca de informações. Esta mudança deve ser significativa e verdadeira, ela deve romper as barreiras do pensamento e comportamentos tradicionais, novas habilidades devem ser desenvolvidas para servir de apoio para estas mudanças. "O modelo tradicional de vendas atira o vendedor contra o comprador" ZAIS E GODON (1994:15) "ele deve ser substituído por relações de vencedores duplos, ou sem perdedores". ZAIS E GODON (1994:19).

GRÖNROOS apud AMÂNCIO (2006) o autor afirma que a revolução industrial e a administração científica priorizando a especialização e divisão de trabalho, a produção em massa e os canais de distribuição, proporcionando importantes conquistas, colocaram as questões sobre relacionamento em um segundo plano. Todavia, no atual cenário competitivo, o relacionamento das empresas e o mercado precisam ser visto como um processo interativo em um contexto social no qual a construção e o gerenciamento de relacionamentos são as bases.

DENING apud ZAISS E GORDON (1994) enfatizam que os programas de qualidade necessitam e valorizam fornecedores únicos, para reduzir custos e aumentar a qualidade através de reações de longo prazo, para a busca de lucros para ambos. CORREA (2007) a Toyota consegue sua liderança no mercado devido a seu relacionamento longo com os empregados e fornecedores. A busca da liderança dos japoneses é pela qualidade e não pela quantidade. Afirma KATSUAKI Watanabe, presidente da empresa em entrevista para a Revista Exame.

Em pesquisa desenvolvida na Bain, QUIM (1996) constatou que:

"promover uma retenção de consumidor de 2% muitas vezes tem o mesmo efeito nos lucros que um corte de 10% nos custos. (...) consumidor de longo prazo fornece de 85 à 90% mais lucro do que os de curto prazo. A concentração em medidas de satisfação de consumidor pode produzir grandes retornos." QUIM (1996: 314).

Portanto ZAIS e GORDON (1994) afirmam ainda que o estilo gerencial autoritário seja uma prática nas organizações que não funciona no mercado competitivo dos dias atuais. Estipular novas metas de vendas, programas de incentivos que manipulam, pressionam e controlam, geram reuniões de vendas

que não motiva, e sim provoca baixa da moral das equipes de vendas, resultando na rotatividade dos vendedores; quebrando assim a estabilidade do relacionamento cliente-vendedor. Afirmam ainda os autores que “a venda pode desmanchar-se caso qualquer coisa saia errada em qualquer ponto do processo” ZAIS e GORDON (1994:30).

Desafio que HAMEL (2007) lança para os novos administradores imaginar a liderança das organizações desvinculada dos processos de gestão atual, que é regida por padrões da “velha guarda”, a hierarquia está mais nivelada, porém ainda presente nas organizações, os gerentes são nomeados pelo nível acima. As estratégias são definidas pelo topo e compridas por empregados; que mesmo competentes e bem treinados, pouco podem contribuir nas tomadas de decisão. Características da organização burocrática que ainda são vistas nas organizações modernas assim como: processos de controle, estabilidade, disciplina, confiabilidade são cobradas dos funcionários. Algumas organizações modernas ainda não conseguiram desvincular-se deste processo.

O vendedor moderno não pode ser apenas um apresentador de informações acerca do produto e serviços oferecidos, ele deve estar apto a responder uma enorme gama de necessidades dos seus clientes, antes, durante e após a venda concretizada. COBRA (1994). É dever do vendedor efetuar a difusão das inovações, estimular as transações econômicas. “Os compradores valorizam a informação fornecida pelo vendedor na exata proporção em que ela os ajuda na solução de seus problemas.” COBRA (1994:30). Afirma ainda JUMONJI (1992:15) que a “delegação de responsabilidade e autoridade simplifica e prioriza o processo de resolução de problemas.” Leva o vendedor a assumir definitivamente uma postura sob o ponto de vista do cliente. Provocando assim a priorização dos interesses do cliente, “a voz do cliente” deve ser ouvida em todas as áreas da organização. Com a implantação dos programas de qualidade a exemplo as ISO 9000, é necessário transformar os clientes em parceiros de longo prazo, reposicionar o vendedor no processo, para que as vendas ocorram com qualidade.”as vendas orientadas para os processos fazem parte essencial do Kaizem, que se preocupa em “como fazer melhor” para tornar os métodos mais eficazes. JUMONJI (1992:33). Outro conceito citado pelo autor que nos programas de qualidade é

necessário orientar-se em: “tudo aquilo que pode ser melhorado com o objetivo de beneficiar o cliente.” JUMONJI (1992:59).

Ainda JUMONJI (1992) O bom vendedor possui parâmetros que orientam suas ações nas melhorias a serem realizadas, a utilização do PDCA na realização dos processos e padrões de venda é eficaz na geração de resultados. Conforme os conceitos: Plan – Planejar ; Do- Executar; Check – Verificar ; Action – Agir.

Vender superando as expectativas do cliente, as organizações devem surpreender o cliente e não apenas satisfazer, excedê-las irá encantá-lo. KOTLER (1999), porém suas exigências são intermináveis e a cada compra novas exigências serão criadas. HAMEL (2007) afirma que o uso do Seis Sigma pelos CEO dos dias atuais para resolver os problemas produtivos e econômicos das organizações são os mesmos enfrentados por Taylor á cem anos atrás.

A inovação é o motor do crescimento da economia afirma GUY apud EVELIN (2008), se você regular demais impede a inovação. A inovação realmente acontece quando surge espontaneamente, através de uma ação camuflada, que se espalha como epidemia, ela na é imposta de cima para baixo, o CEO somente toma conhecimento dos detalhes após a inovação já estar implantada, ela não é imposta por decreto. Novas estruturas de trabalho propõem a superação de desafios, o dogma dos negócios com décadas de existência que equipara presença física á produtividade, devem ser substituídos por conceitos de equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, julgar o desempenho a partir do produto obtido, e não pelo número de horas trabalhadas. O trabalho não é mais um lugar aonde você vai, mas alguma coisa que você realiza. TOMPSON E RESSLER apud COLLIN (2006) apud BUSINESS WEEK (2008)

A associação do conhecimento do cliente, do processo, de inovação e a criatividade levam a organização a uma oferta total, proporcionando valor superior afirma KEEGAN (2005), porém estes benefícios devem ser suficientemente valorizados pelos clientes, para que a organização possa utilizar o preço como arma competitiva. As empresas devem ter atitudes de marketing global, não que tenham que atuar em todos os países ao redor do mundo como a exemplo da Coca-Cola, mas devem ampliar seus horizontes de

negócios, buscando entender as oportunidades e ameaças, atuando no mercado que os recursos da empresa possibilitem.

A inovação, segundo DAMANPOUR (1991) apud POPADIUK (2006:2)

Pode ser um novo produto ou serviço, um novo processo tecnológico em produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo, um novo plano ou um programa relacionado aos membros da organização. POPADIUK (2006:2)

KURT LEWIN apud ZAISS e GORDON (1994:56) “antes que uma inovação seja aceita, um descongelamento das crenças da pessoa tem que ocorrer.” Para ROGERS Apud ROCHA e CARL (1999:217) “inovação é aquilo que é percebido como novo, mesmo que tenha sido descoberto ou desenvolvido já há algum tempo”.

As organizações bem sucedidas estão sempre dispostas a substituir tecnologias ultrapassadas por uma nova. Parece mais seguro continuar no mercado que foi promissor no passado, porém o retorno do investimento decai, conforme a tecnologia fica ultrapassada. Podendo fazer com que empresas desapareçam de um dia para outro, como exemplo citado por DICK apud FOSTER (1988) referente aos dos fabricantes de válvulas á vácuo substituídos por transistores, que foi aceitos rapidamente pelos consumidores. O simples fato de uma empresa ter sido líder de mercado por anos não significa que uma recém-chegada não possa conquistar seu próprio espaço. O segredo é vender um produto melhor por um preço menor, as empresas devem estar preparadas para reinventar-se, é o que declara o Diretor da Kodak, quando lança seu projeto de entrar no mercado de impressoras a jato de tintas, buscando a reposição da Kodak do mercado em declínio de fotografias. HAMM e ALT (2007) apud BUSINESS WEEK (2008)

IBUKAN apud QUIM (1996:278) após diversos esquemas para copiar seus concorrentes declara: “Não havia graça alguma em meramente copiar seus sistemas excelentes” e disse: “Devemos produzir um produto nosso. Não há nada mais deplorável do que um homem que não consegue sonhar (...)” A organização deve ser entusiasta e inspiradora de seus funcionários afirma HAMEL (2007:10) “Para prosperar em um mundo progressivamente inovador, as empresas terão de ser tão estrategicamente adaptáveis como são operacionalmente eficazes.” MINTZBERG apud QUINN (1996:283) “Inovar significa afastar-se de padrões estabelecidos, sendo assim a

organização inovadora não pode depender de qualquer padronização (...).” Ainda QUIM (1996) o ambiente inovador é sempre dinâmico, oportunista e imprevisível, exige estrutura flexível, equipes competitivas, motivadas e sincronizadas; comprometidas com a produtividade. As organizações inovadoras são fascinantes, porém a criatividade não supera a confiabilidade e a qualidade que os clientes esperam da organização contatada. Sendo assim as inovações devem ser ancoradas em realidades concretas. Torná-las mais eficientes e éticas é dever do administrador que atrai pessoas criativas. Exercer o controle sem opressão. HAMEL (2007:8).

A Toyota é conservadora em seus relacionamentos; seus lançamentos são estudados meticulosamente. E a tomada de decisão é consensual. Tudo é planejado e modorrento. CORREA (2007). Para que possam surgir novos negócios as organizações devem fazer uma reviravolta em sua história. É o que afirma ALLARD apud GREENE e BURROWS (2006:37)

“Para mudar o esquema mental de uma organização tão grande quanto a Microsoft, as pessoas no topo têm de estar dispostas a deixar que pensadores criativos desafiem o status quo e assumam novos projetos arriscados.” GREENE e BURROWS (2006:37)

KEEGAN (2005) afirma que cultura são “formas de viver” construídas para os grupos de seres humanos e transmitidas de geração para geração. Ela envolve valores conscientes e inconscientes, idéias e atitudes, símbolos que formam o comportamento humano.

GEERT HOFSTEDER apud KEEGAN (2005:59) “a cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma categoria de pessoas dos de outra.” Por não achar outras opções as organizações atuais, aceitam operar com estruturas burocráticas e tradicionais, mesmo que elas limitem a eficácia dos processos, por estarem enraizadas na cultura organizacional. ZAISS (1994)

TAYLOR apud HAMEL (2007) Compareceu na reunião e afirmou que a administração científica exigia uma “revolução mental”, não apenas dos operários e sim de todo o quadro de funcionários e dos proprietários da empresa assim como do conselho administrativo. HAMEL (2007:14)

Manter as empresas atuando como organizações militares e obcecadas por horários fixos, não provoca inovações em tempo real, que podem florescer em estruturas inovadoras que tira as amarras físicas dos funcionários. COLLIN (2006). Afirma que: é importante transformar completamente a cultura organizacional para que as pessoas aprendam a trabalhar de maneira diferente.

A inovação pode evidentemente ocorrer em organizações de alta ou baixa tecnologia, em empresas de produtos ou serviços, grandes ou pequenas. Ela provoca impacto na cultura, não depende do espírito empreendedor de uma pessoa, mas sim de equipes de especialistas reunidos em uma meta comum. Empresas que tem seu foco em controles e padronização de resultados não encoraja a inovação. Inovar significa romper com os padrões estabelecidos. A organização deve manter-se flexível e fugir das armadilhas da estrutura burocrática. Os processos de informação devem fluir de forma flexível e informal, descentralizado, dinâmico, clientes difíceis e imprevisíveis também são importantes para que ocorra a inovação. Afirmam NINTZBERG ET AL (2006). A organização inovadora não pode determinar um modelo preciso para suas atividades, seu modelo deve ser decidido individualmente, conforme as necessidades e incrementadas.

Os elementos fundamentais no processo produtivo dos dias atuais são inovadores e culturais segundo, RODRIGUES (2007), o reaproveitamento de materiais é uma forte questão da sustentabilidade ambiental em tempo de globalização, não só ambiental como social e econômico que também são importantes. Para suprir as exigências do mercado as empresa apostam na inovação e sintonizadas com as novas demandas, apostando em conceitos ecológicos e viáveis comercialmente que fará os diferenciais cada vez mais indispensáveis. Comprometidos com a qualidade e consciência ecológica utilizando e respeitando recursos naturais, e priorizando a vida útil dos produtos. Faz-se necessário ter uma atitude permanente de sustentabilidade, que deve estar presente em todas as decisões e ações; estimulando programas educativos e conscientização ecológica. Medidas simples e praticas podem ser incorporadas para reduzir o impacto ambiental; como substituição de materiais, neutralização do carbono, brindes verdes, reciclagem. DRUSSIAN (2009)

Importantes afirmativas fazem KAPLAN e NORTON (1997), que o ambiente da era da informação não consegue obter vantagem competitiva, apenas com a alocação de novas tecnologias e ativos físicos, e com gestão financeira, ela deve investir nos intangíveis, realizando também uma gerencia eficaz através do: desenvolvimento de relacionamento com os clientes; inovação em produtos e serviços com qualidade, ciclos de produção mais curtos, preços baixos; investimento na motivação dos funcionários para melhoria contínua da qualidade; utilizar a tecnologia da informação.

3 METODOLOGIA

Este capítulo busca descrever os métodos utilizados para a realização da pesquisa. Nele pretende-se demonstrar como foi desenvolvido o estudo e os critérios utilizados para torná-lo autêntico na busca dos objetivos definidos, e com a finalidade de compreensão para futuras pesquisas.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Por ser um assunto pouco explorado, buscou-se realizar uma pesquisa exploratória, com o objetivo de obter uma visão geral do estudo realizado. Segundo GIL (1999). Ainda o autor coloca que este estudo é exploratório, porque busca levantamento de dados bibliográficos, documentais, entrevista, questionários, estudo de caso etc. Observa-se assim o alto grau de abrangência no emprego de ferramentas e técnicas de pesquisa.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo de pesquisa deste trabalho será a empresa CEA Representações, empresa do ramo de representação comercial, que atua no mercado desde 1995, demonstrando crescimento desde sua fundação. A empresa atua na região do Paraná e no litoral de Santa Catarina, através de contatos diretos com lojas de varejo de móveis e decorações. Representa atualmente algumas fábricas localizadas em: Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e Espírito Santo. Mantendo em sua carteira de clientes lojas de móveis e decoração, com forte representatividade no ramo moveleiro e decoração no estado do Paraná e de Santa Catarina.

Para a realização desta pesquisa foram selecionadas cinco fábricas das sete que são representadas pela empresa em questão. Vinte clientes considerados com potencial no mercado, que representam 70 % do faturamento da empresa. Conforme a classificação ABC documentada nos últimos três anos que a organização disponibilizou para verificação, porém não autorizou a divulgação deste documento. Considerando uma forte ferramenta estratégica de planejamento e comercialização.

Esta pesquisa foi realizada através de dois questionários enviado via e-mail para lojistas e fabricantes, com questões fechadas, no intuito de descobrir a percepção dos entrevistados, na importância do representante comercial, e no relacionamento do mesmo com as pessoas entrevistadas, assim como avaliar qual a importância dada á inovação administrativa e ao ambiente de trabalho. Foi realizada também uma entrevista guiada com o representante para verificar as ferramentas utilizadas pela empresa, e o conhecimento do mesmo no mercado que atua. Buscando também verificar o relacionamento do representante com as fábricas que atua.

3.3 CATEGORIA E ANÁLISE E VARIÁVEIS

Planejamento estratégico

Definição constitutiva: O retorno sobre o capital investido deve ser o objetivo estratégico das organizações, caso o retorno apresente-se em longo prazo e não satisfatório devem ocorrer a correção da estratégia estipulada, ou a troca da atividade por outra que ofereça melhor rentabilidade. SLOAN apud ANSOFF (1993)

Definição Operacional: Procurou-se levantar se as estratégias da empresa estão em conformidade com o mercado globalizado.

Canal de distribuição

Definição Constitutiva: O canal de distribuição ou canal de marketing é o canal pelo qual um sistema de livre mercado realiza a transferência de propriedade de produtos ou serviços. É aí que está definido o sucesso da organização é onde deve ser definido o gerenciamento de relacionamentos. É importante para os estrategistas conhecerem o canal de distribuição para modificar e efetuar arranjos, aprimorar e selecionar os que agregam valor competitivo, BOWERSOX E CLOSS (2001).

Definição Operacional: A pesquisa descreve o elo do canal de distribuição utilizado pelas organizações, procurando levantar qual a política e a estratégia utilizada nesta questão.

Inovação, Relacionamento e Cultura organizacional

Definição Constitutiva: O relacionamento entre os vendedores-clientes deve ser de confiança, o vendedor deve trazer soluções inovadoras e feitas sob medidas para seus problemas, ele deve estar sempre presente, trabalhando em equipe evitar confrontos desnecessários para firmar uma sociedade de longo prazo, “tudo está mudando, desde os relacionamentos que temos com os clientes, até os produtos que vendemos.” WILSON e WILSON (1993) Pag. 21

Definição Operacional: Procurou-se levantar se o relacionamento do canal de distribuição é percebido através de técnicas inovadoras que buscam uma melhoria na cultura organizacional.

3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Tendo em vista a busca da profundidade do assunto a pesquisa iniciou-se com o referencial teórico através de importantes autores. De acordo com SEVERIANO (1986), a busca por levantamento de documentos, similares, autores do tema estudado e da área, é uma pesquisa bibliográfica. Para a pesquisa de campo, foi adotada a pesquisa quantitativa e qualitativa, com o intuito de obter-se o posicionamento dos membros envolvidos no processo logístico e no planejamento do canal. As buscas dos dados ocorreram no período de Janeiro de 2007 e maio de 2009 delimitando assim o temporal da pesquisa. A transformação dos dados coletados em números percentuais possibilita o pesquisador em transformar os dados qualitativos, possibilitando a tabulação dos mesmos, principal característica da pesquisa conforme SERVERINO (1986).

Para YIN (2004) na coleta de dados pode-se utilizar documentação, arquivos, entrevistas, observações diretas, observação dos participantes, artefatos físicos, para esta pesquisa foram utilizados questionários, entrevista e a observação do entrevistador no momento da coleta dos dados.

4 Contextualização da Organização Pesquisada

As informações apresentadas a seguir foram obtidas através de entrevista com o representante comercial da organização.

A CEA Representações foi fundada em 1995 para a realização de um sonho dos dois fundadores Sr. Cícero Carlos de Carvalho e sua esposa, de montar seu próprio negócio. Após outras tentativas frustradas, surgiu a oportunidade quando um dos membros trabalhava em uma fábrica que inicialmente foi uma de suas representadas.

Através de contatos com transportadoras e clientes que se tornaram amigos, e com o conhecimento do mercado, as mudanças de segmento de mercado ocorreram, hoje atua especialmente em moveis de decoração procurando lojas com atendimento em clientes de classe “A e B”, buscando sempre empresas para representar que possa trazer valor agregado aos produtos a serem oferecidos aos clientes, pois sabe que necessita oferecer qualidade para este perfil de cliente e consolidar parcerias.

Inicialmente a empresa instalou-se em Londrina PR, pois atendia apenas a região norte do Paraná, devido a muitos representantes que faziam a região de Curitiba e Litoral de Santa Catarina, não valorizando a região do norte do Paraná, hoje a empresa tem uma forte atuação nesta região, porém também optou por mudar para Curitiba, por ser uma região com maior representatividade comercial para o Paraná. As atividades são realizadas por um representante que visita periodicamente os cliente, e uma pessoa no atendimento do escritório para dar base aos clientes e ao representante quando este se encontra em viagem.

Seu crescimento financeiro é modesto, porém significativo quanto a que tange ao reconhecimento no mercado, busca atender com ética e seriedade, nas suas negociações. Hoje atua com 7 empresas como representante, mas já atuou com mais em sua pasta, após uma análise de lucratividade, optou por empresas que trazem valor agregado, carregar pasta por carregar não compensa.

Atuando no mercado há 14 atualmente a empresa tem em sua carteira de clientes uma média 58 clientes ativos, mas com 20 com valor agregado conforme curva ABC, os clientes que estão fora da curva efetuam compras

esporádicas e com pouco valor agregado, mas tem sua representatividade ao mercado.

4.1 Resultado da entrevista

a) Você participa do planejamento estratégico das empresas que representa?

Não totalmente, porém participo no comprometimento das metas que são estipuladas, em consenso no final do ano.

b) Você sabe quantos clientes você visita no mês?

É difícil afirmar, pois durante o mês ocorrem fatos que muitas vezes são importantes para as vendas, mas todos os meus clientes em potencial são cuidadosamente visitados, sendo que as visitas não são exatamente para efetuar vendas, as vendas ocorrem normalmente, pois minha atividade principal é manter os clientes informados e atualizados referente a lançamentos, seus mostruários e catálogos em dia.

c) Como é feita a classificação dos clientes em potencial?

Através de uma análise feita mensalmente através dos pedidos que entram no escritório e dos pedidos realizados na ocasião das visitas.

d) Você acredita que o seu desempenho pode ser melhorado?

Sim, pois acredito que todos os processos podem melhorar, procuro me manter informado, juntamente com meus clientes ref. Ao concorrente e as necessidades dos clientes.

e) Além dos pontos fortes, existem pontos fracos ou pontos que podem ser melhorados na empresa?

Os pontos fracos que considero serem importantes para a empresa, é o da informação fábrica cliente, que em muitos casos é demorado, ocorre que as vezes a fábrica demora para dar um retorno, por saber que o retorno não é o desejado pelo cliente, passando assim a imagem para o cliente que é o representante que está demorando para repassar as informações, o trabalho do representante também é bastante artesanal, depende muito da criatividade e da capacidade criativa do mesmo, não existe padrões de procedimento.

f) Você considera importante sua participação nas estratégias dos clientes e fábricas?

A maioria dos meus clientes não tem o hábito de abrir suas estratégias, mas quando eles nos buscam para participar de eventos promocionais, estamos sempre buscando respostas imediatas das fábricas.

g) E nas estratégias de Vendas?

Quando posso auxilio os vendedores das lojas, se estou na loja no momento e a vendedora tem dúvidas, procuro esclarecer e auxiliar na venda, caso ela necessite tenho meu celular e telefone disponibilizado, é comum ocorrer ligações dos clientes no sábado a tarde ou no domingo e atendo sem restrições, fico disponível em tempo integral, caso esteja na estrada, ao chegar em local com sinal para o celular busco responder todas as ligações perdidas antes de entrar no cliente.

4.1.2 Análise da Entrevista

A partir das informações obtidas através da entrevista guiada, pode-se constatar que a empresa utiliza-se do benefício do representante ter uma boa imagem no mercado, com seu carisma e facilidade de comunicação e conhecimento do mercado, as ferramentas utilizadas para a execução de suas atividades são modernas e atualizadas, porém ele tem que utilizar sua capacidade de inovação e seu planejamento é artesanal.

Para a divulgação das informações com os clientes e fábrica utiliza-se bastante do telefone e de comunicação via e-mail, fator este que é muito importante para o desempenho das atividades da organização.

A análise de clientes através da classificação ABC é uma ferramenta utilizada, para avaliar seus clientes, mas não contém uma ferramenta para analisar as assistências e o tempo utilizado para o atendimento das mesmas, que pode ser utilizado para o cálculo dos custos.

4.2 Resultado e análise do Questionário 1

Foram pesquisados 20 clientes lojistas instalados na região do Paraná, que representam 70% do faturamento da empresa, conforme curva ABC dos vinte questionários distribuídos via internet, foram devolvidos todos, porém um estava com as respostas não salvas, foi solicitado novamente para a pessoa responsável, porém a mesma não nos respondeu, ficando assim a pesquisa feita com os dezenove questionários, da pesquisa.

Verificou-se que os gerentes de loja têm em média 35 anos, tempo de atuação no mercado de 7,5 anos em média, demonstrando grande conhecimento do mercado, assim como todos tem um bom nível de escolaridade com formação superior completa e incompleta e com formação de pós graduação.

Abaixo é apresentado o resultado dos levantamentos dos dados coletados, o questionário base desta análise encontra-se no anexo deste trabalho.

4.2.1 Informações do Questionário 1.

TABELA 1- DADOS DO QUESTIONÁRIO 1, PERGUNTAS DE 2 Á 8

Questões		2 3 Ambiente de trabalho		3,4,5,6 Qualidade de vida no trabalho		7 e 8 Relacionamento interno	
Respostas	Muito bom	15	39%	35	24%	21	55%
	Bom	17	45%	19	13%	15	39,5%
	Ruim	6	16%	11	7%	0	0,0%
	Ruim	0	0%	6	4%	0	0,0%
	Péssimo	0	0%	71	48%	0	0,0%
	Não se apl	0	0%	5	3%	2	5,3%
	somatória	38	100%	147	100%	38	100,0%

FONTE- O AUTOR

TABELA 2. DADOS DO QUESTIONÁRIO 1 PERGUNTAS DE 9 Á 23

Questões		9,10,11,12,13 Relacionamento com o Representante		14,15,16,17,18 renumeração e benefícios		19,20,21,22,23 motivação a inovação e melhoria	
Respostas	Muito bom	23	24%	29	31%	37	39%
	Bom	44	46%	36	38%	46	48,4%
	Ruim	18	19%	24	25%	6	6,3%
	Ruim	0	0%		0%	6	6,3%
	Péssimo	6	6%		0%	0	0,0%
	Não se apl	4	4%	6	6%	0	0,0%
	somatória	95	100%	95	100%	95	100,0%

FONTE- O AUTOR

TABELA 3. DADOS DO QUESTIONÁRIO 1 PERGUNTAS DE 24 Á 40

Questões		24,25,26 Fluxo de informações		27,28,29,30,31,32,33, 34,35 imagem da organização		36,37,38,39,40 administração participativa para a inovação	
Respostas	Muito bom	23	40%	106	62%	23	26%
	Bom	20	35%	52	30%	51	57,3%
	Ruim	8	14%	9	5%	15	16,9%
	Ruim	6	11%	0	0%	0	0,0%
	Péssimo	0	0%	0	0%	0	0,0%
	Não se apl	0	0%	4	2%	0	0,0%
	somatória	57	100%	171	100%	89	100,0%

FONTE- O AUTOR

4.2.2 Análise

Este questionário teve a finalidade de auxiliar a alcançar os objetivos gerais e específicos propostos no trabalho, verificando qual a importância do representante buscar inovações nas atividades do seu dia a dia para ganho de competitividade.

Pelas respostas obtidas, o representante comercial deve ser bastante inovador, criativo e prestativo nas suas respostas e questionamentos de seus

clientes, pois através das respostas do questionário nas questões referente ao relacionamento com o representante, os entrevistados 6% afirmam que não está bom, contra 24% que considera muito bom, deixando bem claro que tem muito ainda a ser feito, sendo que a expectativa dos mesmos é maior que o desempenho apresentado pelo representante para o cliente atualmente. Sendo que o cliente tem em seu relacionamento interno um percentual bem mais elevado, a valorização aqui é nítida, conforme os resultados das questões de números 7 e 8, onde 55% consideram muito bom e 39,5% consideram este relacionamento bom.

Quanto ao percentual de remuneração percentual caem um pouco, quando se trata das remunerações e planos de benefícios, as pessoas quando estão em uma organização se prendem a fatores que comparados com outros praticados no mercado, esperam que a empresa utilize práticas comuns no mercado e busca a equiparação e vantagens para permanecer na empresa, valorização da imagem é alta com um percentual de 62% muito bom com uma consideração de uma imagem boa no valor de 30% deixando uma margem de 2% de pessoas que preferiram não opinar. E de 5% achando que a empresa está numa imagem ruim.

O fluxo de informações é demonstrado pelos clientes como muito importante através do percentual de 40% muito bom, 35% consideram bom, contra 14% e 11% que está bom e ruim, deixando claro que existem pontos a serem melhorados. Fica evidente para os clientes que o ambiente de trabalho é importante para o desempenho das atividades, sendo que o representante utiliza de forma esporádica, porém necessita deste meio para desenvolver suas atividades, num percentual de 39% considera muito bom e 45% Bom.

O conjunto de perguntas deste questionário mostra que o representante tem importância nos processos dos clientes e auxilia na comunicação entre os fabricantes e clientes, devendo desempenhar seu trabalho com seriedade e inovação.

4.3 Resultado e análise do questionário 2

Foi aplicado o questionário 2 para os fabricantes que a empresa representa, foram enviados 5 questionários via email para as fábrica conforme informação recebida da empresa. Das sete que representa estas cinco são de maior representatividade no faturamento da mesma. Dos cinco questionários enviados, todos foram devolvidos, no prazo para ser realizada a avaliação e análise.

Para auxiliar no atendimento dos objetivos específico e geral, utilizou-se o Questionário 2.

Abaixo se apresenta os resultados dos levantamentos dos dados coletados, o questionário 2 base do trabalho encontra-se em anexo.

4.3.1 Informações do questionário2.

Tabela 3

1) Por favor, indique em qual categoria o senhor(a) classificaria seu negócio:				
(5) indústria	() empresa de serviços	() Empresa de Representação Comercial	() empresa de distribuição Atacado e varejo	() Outras
2. Qual a importância dos objetivos estratégicos para o seu negócio?				
	1 Sem importância	2 pouca importância	3 Neutro	4 muita importância
Aumento de participação no Mercado				100%
Elevação da Qualidade				100%
Aprimoramento de Práticas de Gerenciamento				100%
Entrada em novos mercados de exportação			60%	40%
Lançamento de novos produtos				100%
Diversificação de produtos			20%	80%
3. As vendas efetuadas pela empresa são através de representação comercial?				
(100%) 1 constante	() 2 De forma sazonal	() 3 Bastante sazonal	() 4 Esporadicamente	
4. Que proporção das suas vendas a imagem do representante comercial está configurada? %				
Sempre				94%
Poucas vezes				5%
nunca				1%
total				100%
5. Qual o percentual de seus clientes paga em dia ou em data próxima ao vencimento sem ser cobrado?				
das vendas totais				95%
de clientes				90%
6. Quais as principais fontes de informação que a empresa utiliza para monitorar o seu ambiente externo, especialmente o mercado e tendências tecnológicas e elaboração de suas estratégias ?				
	1 Nunca	2 Às vezes	3 Muitas vezes	4 Sempre
Pesquisa de mercado				100%
Participação em feiras e conferências				100%
Revistas e catálogos				100%
Competidores,		40%	20%	40%
Matriz	100%			
Fornecedores		40%	40%	20%
Clientes				100%
Universidades	40%	20%	40%	
Institutos de tecnologia	60%	20%	20%	
Representante				100%
7 Quais destes fatores você valoriza para o desempenho do representante comercial nas atividades da empresa marque com X até três itens.				

1criatividade	60%
2Comunicativo	100%
3Ser ético	
4Profissionalismo	
5Visao empreendedora	60%
6Atitudes de perseverança	60%
7planejamento estratégico	
8transparencia nas negociações	40%
9busca soluções dos problemas ocorridos	
10ajuda nos processos de vendas	

4.3.2 Resultado da Análise do Questionário 2

O representante comercial faz parte do quadro de vendas de todas as fábricas, fazendo-se assim presente em 94% do faturamento das empresas conforme afirmativa da questão 4. Também configura a importância do representante na questão 2 quando as empresa justificam a importância do aumento na participação do mercado no seu planejamento estratégico com muita importância em 100%, como também a elevação da qualidade e aprimoramento das práticas de gerenciamento onde são unâmes nesta afirmativa na grande importância deste quesito 100%.

Para os fabricantes a busca de informações através de pesquisa de mercado, participação de feiras e conferências, revistas e catálogos, é tão importante quanto a participação do representante nestas informações como demonstra a questão 6 onde 100% concordam na busca de informações com os representantes, juntamente com pesquisas de mercado, participação de feiras e busca de informações em universidades.

Os fatores importante que o representante deve ter para exercer sua atividade com sucesso é apontado pelos fabricantes que são em suas importâncias: atitudes de perseverança e criatividade com 60%, capacidade de comunicação em 100% de concordância, visão empreendedora, sendo ético e transparente nas negociações com 40%, podendo assim manter parcerias com clientes que mantém seus pagamentos em dia conforme colocado nas questões cinco e quatro quando afirmam que os clientes pagam 95% em dia.

4.3.3 Análise

Este questionário teve a finalidade de auxiliar a alcançar os objetivos gerais e específicos propostos no trabalho, verificando qual a importância dada ao representante comercial no canal de distribuição das fábricas.

Pelas respostas obtidas, o representante auxilia nas comercializações e nas definições de estratégias, através das informações passadas para a fábrica, pois 100% foram concordantes com a importância das informações do representante para a formulação de suas estratégias conforme questão seis. Porém ele deve estar sempre atento as necessidades não só do cliente, mas das fábricas, pois existem outros meios que também são valorizados pelas fábricas, que demonstram forte atuação como informantes de mercado, que são as feiras, concorrentes e revistas, assim como as pesquisas de mercado.

4.4 CONFRONTO DOS DADOS COM O REFERENCIAL TEÓRICO

O intermediário do canal de distribuição tem a função de facilitador e de garantir a disponibilidade dos produtos e serviços no mercado COUGHLAN ET AL (20002). O representante, objeto de estudo deste trabalho, conforme observado no resultado dos questionários é importante para as empresas de pequeno porte e para os clientes, pois representa uma ligação entre os dois elos, por se tratar de uma mão de obra especializada, remuneração por comissão, tornando-se assim mais barato para as fábricas, que não necessitam custear as despesas de locomoção corroborando com os autores COUGHLAN (2002), ROSEMBLOOM (2002) E KOTLER (1993) citados na pag. 21 no referencial teórico. E NOGUEIRA (2000) quando as empresas realizam um contrato de representação comercial não exclusivo, reduzindo seus custos trabalhistas, citado na pag. 22

Referente ao planejamento estratégico que a empresa utiliza através de análise da classificação ABC, para elaboração de suas estratégias com atendimento aos clientes, escolher as fábricas que tem produtos com valor agregado deve-se ressaltar a temática abordada por KOTLER (200) por ser de suma importância no contexto atual, citados na pag. 7 e o tema abordado por ANSOFF (1993) que o objetivo estratégico das organizações devem apresentar um retorno sobre o capital investido, considerações ambientais e

valor de mix de produtos e mercado. O planejamento estratégico busca identificar as tendências através do conhecimento do passado GONÇALVES (2008) citado na pag. 8. Para realizar o planejamento deve a empresa também realizar a análise das forças, fraquezas e oportunidades e ameaças afirma KOTLER (2000) pag. 9

O uso de tecnologias disponíveis no mercado, são utilizadas pela organização em questão, mas por se tratar de um trabalho de serviços, e artesanal, não é utilizada com todo o potencial que existe no mercado, o ramo moveleiro ainda utiliza-se de vendas através de lojas e utiliza a internet como material de apoio, a utilização deste meio por parte dos consumidores ainda é restrita pois o mesmo deseja ver, tocar e necessita de apoio do vendedor para a aquisição deste tipo de produto conforme ROSEMBLOOM (2002) pag. 20.

O estreitamento de relações, através de firmação de parcerias, troca de informações conforme ZAIS E GORDON (1994) pag. 23 é uma prática utilizadas pelas empresas, e citado também por Hamel (2007) para estimular as vendas, através da estabilidade, disciplina, estabelecimento de controles e estipulação de metas. Pag. 24 Cobra concorda com esta afirmativa ao intitular o vendedor moderno como um prestador de serviços que atende o cliente antes durante e pós a venda concretizada. Pag. 24

O mercado atual está exigindo do profissional cada vez mais a inovação, e a capacidade de se adaptar às mudanças do mercado. Afirma QUIM (1996) pag. 26 que para se prospectar no mercado o profissional liberal não pode se ater as amarras das regras e normas da empresa ele deve atuar com conhecimento do mercado e personalização de suas atitudes e estratégias.

A cultura das empresas que atuam no ramo moveleiro é conservadora em seus relacionamentos, KOTLER (2001) pag. 12 que prioriza os compromissos de longo prazo, e busca inovação nos processos produtivos, na busca de novos produtos e designer de produtos, existe a possibilidade ainda de trabalhar com a diferenciação e valor agregado ao produto, verifica-se cada vez mais no mercado o aumento de fábricas e lojas para atender cliente de gosto mais refinado. Atuando de maneira diferente do ramo de informática e de produtos alimentícios que cada vez mais é padronizado e oferece produtos com valor cada vez mais baixo. COUGHLAM (2002) pag. 15.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Para o bom funcionamento do canal de distribuição é importante a integração dos elos, possibilitando assim a redução de estoques e despesas. Possibilitando a propagação da informação em tempo real, facilitando ao tomador de decisão em que investir e como investir.

A disponibilização de produtos para os clientes no momento desejado é o que agrega valor ao produto, a boa distribuição do produto depende de processos produtivos eficazes e de inovação dos profissionais envolvidos. Depois de concluída a revisão bibliográfica, a pesquisa de campo, a análise da pesquisa, verificou-se que os objetivos geral e específico foram atingidos.

Ressalta-se que:

Foram efetivamente conhecidos os processos administrativos que os profissionais utilizam para desempenhar suas atividades. Apesar de não ter sido possível realizar o acompanhamento de indicadores, a pesquisa aponta alguns possíveis indicadores a serem utilizados para a realização das tarefas, ou seja, analisar o comportamento dos profissionais da área, conhecer os processos administrativos em termos de gestão da informação e tecnologia, que são utilizados para melhorar a comunicação entre fabricantes e clientes.

Conforme apontado na pesquisa a comunicação deve ser melhorada através de novas técnicas e utilização de novas ferramentas, pois o processo apresenta falhas que são importantes para o desempenho das atividades. Ficou evidenciado que os membros valorizam a comunicação, os processos são lentos e morosos, devendo todos se adequar ao novo mercado, tornando-se mais parceiros e assim ganhando força para aumentar sua competitividade. O representante apresenta-se como um auxiliar dos fabricantes e lojistas, mas está perdendo campo para novas maneiras de comercialização, sua força está nas inovações e nas estratégias de firmar relacionamentos com os clientes e fabricantes.

Diante disso contatou-se que os benefícios obtidos com o representante no canal de distribuição são logo substituídos se o mesmo não apresentar uma forte relação com o mercado em que atua. Fato este que é previsto pelos autores pesquisados, que a valorização de relacionamentos, a substituição de

processos e equipamentos e pessoas ocorrem quando o retorno não é o desejado pelas partes envolvidas.

O planejamento do canal de distribuição é importante para a redução de custos, proporcionarem facilidades de redução de estoques, disponibilização de produtos e serviços depende não somente do fabricante, mas também do comprometimento do representante comercial, do lojista e dos fabricantes dos fabricantes e outros intermediários que estão agindo no processo, portanto o planejamento e a inovação é fator importante nos dias atuais, para uma garantia das informações no momento oportuno. A compilação de informação do mercado e do referencial bibliográfico mostra que a administração das informações em seu favor é um grande diferencial para atuar perante seus concorrentes. Baseado nesta premissa os envolvidos no processo devem agir e reagir com eficiência e eficácia quando ocorrer adversidades nos processos.

Sendo este trabalho realizado a partir de estudo de caso, sugere-se que a empresa objeto de estudo elabore um planejamento para suas visitas, e procedimentos de promoção de campanhas juntamente com seus clientes e fabricantes, não fique na espera que os clientes e fabricantes solicitem ou ofereçam este processo. Fomentar as vendas é papel fundamental do representante, que não pode ficar apenas a mercê do mercado e das estratégias dos clientes, pois empresa que não se planeja fica vulnerável aos mandos e desmandos dos estrategistas.

A expectativa de crescimento da empresa, não está definida, devendo a empresa realizar um projeto de ação no mercado, integrado aos clientes e fabricantes, e outros setores que fomentam o mercado. Através de uma boa análise do mercado conforme os autores que aconselham a análise das forças, das fraquezas, das oportunidades e ameaças que o mercado oferece. Buscando o máximo de informação que possam garantir seu sucesso, aproveitando sua forte relação com os clientes em potencial no mercado e seu conhecimento dos concorrentes e das suas representadas.

Buscar juntamente com os clientes e fabricantes maneiras mais seguras e eficientes para a resolução de assistências e entregas mais rápidas dos produtos vendidos, buscando reduzir stress e conflitos desnecessários, destinando um tempo maior para fomento das vendas, apresentando assim uma melhor performance organizacional. Sem se ater a padronização

mantendo seu espírito empreendedor e inovador e dinâmico que foi o fomentador da criação desta empresa no passado.

Referencias

- AMÂNCIO, J. A.; GONÇALVES, M. A. Avaliação da Eficácia do Sistema de Apoio a Vendas de um CRM: Enanpad 2006, 30º encontro Salvador BA.
- ANSOF, H. I.; MACDONNELL, D. J. trad. SANVICENTE, A. Z. Implantando A Administração Estratégica. 2.ED. SÃO Paulo: Atlas, 1993.
- BACHEGA, S. J.; Pereira, N. A., POLITANO P. R. OLAP como Alternativa de Melhoria do Processo Decisório e de Auxílio à Formulação de Estratégias: Casos de Empresas que Utilizam esta Ferramenta de Apoio à Decisão, Enanpad 2006, 30º encontro Salvador BA.
- BOJKO, D. R. A Gestão Estratégica Nas Organizações: O Caso Da Empresa Macrofértil Industria E Comércio De Fertilizantes Ltda. Curitiba PR. 2007
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D.J. trad. Equipe do Centro de Estudos em Logística. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.
- BUSINESSWEEK. TRAD ALESSIO, N. Inovação: as regras do jogo- como os inovadores mais corajosos do mundo alcançaram o topo. São Paulo.:Nobel, 2008.
- CARVALHO, D. R. P.; DONAIRE, D.; GASPAR, M. A. Estudo sobre Alinhamento entre Estratégia de TI e Estratégia de Negócios nos Operadores Logísticos. Enanpad XXXI encontro Rio de Janeiro 2007
- COBRA, M. Administração de vendas. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1994.
- CORREA, C. Por dentro da maior montadora do mundo, Com uma cultura baseada na tradição, na melhoria contínua e no trabalho em grupo, a Toyota roubou a liderança da rival GM. Revista Exame exemplar 892 03/05/2007
- COSTA, J. C.; MAÇADA; A.C. G. Gestão da Informação nos elos da Cadeia de Suprimentos do setor Automotivo Brasileiro: Enanpad 2006, 30º encontro Salvador BA
- COUGHLAN, A.T; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. trad. SIMONINI, L. Canais de marketing e distribuição. 6.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2002.
- EVELIN, G. Falar em fim de capitalismo é histeria. O economista Frances que a crise financeira não abala o sistema econômico nem a globalização. Revista Época, Editora Globo, nr. 544120 20 de outubro 2008.
- FOSTER, R. N. Inovação: A vantagem do atacante; trad. PRADO, J. E. A. São Paulo: Best Seller, 1988.

FUOCO, L. De olho nos processos. Revista Meu Próprio Negócio Ano 7 Ed. 75 On Line Editora, maio 2009.

GONÇALVES, F. S. G. A Importância Do Planejamento Estratégico Para O Crescimento Das Empresas. Curitiba, 2008

JUMONJI, T. Kaizem em vendas: metodologia inovadora de melhorias contínuas em vendas: o novo paradigma do vendedor num ambiente TOM e ISSO 9000 São Paulo: STS, 1992.

HAMEL, G. trad. Fonseca T. F. O futuro da administração. Rio de Janeiro: Campus, 2007

KEEGAN, W. J. Trad. JONG, A. de; ANDRADE, M. Marketing Global, 7ª edição. São Paulo: Prentice Hall. 2005.

KOTLER, P. trad. BRANDÃO, A. B. Administração de marketing: análise planejamento, implementação e controle. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, F. trad. BAZAN tecnologia e Logística. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall. 2000

MARCONI, M. e LAKATOS, A. Técnicas de pesquisa. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, P. G.; ALT; P. R. C. Administração de materiais e recursos patrimoniais. São Paulo: Saraiva, 2002.

NOGUEIRA, A. J. As Pessoas na Organização: Gestão estratégica das relações de trabalho. São Paulo: Atlas 2000

NOVAES, A. G. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: campus, 2001.

POPADIUK, S., SANTOS, C. R. Adoção da Inovação em Gestão de Projetos de TI: Uma Comparação entre Pré e Pós-adoção Mediante o Uso de Equações Estruturais. Enanpad 2006, 30º encontro Salvador BA.

PINE II, B. J. trad. ONOE, E. E. Personalizando produtos e serviços; Customização Maciça. São Paulo: Makron Books, 1994.

QUINN, J. B. trad. PARO, M. do N. Empresas muito mais inteligentes. São Paulo: Makron Books, 1996.

ROCHA, A. da ; CARL C. Marketing: teoria e prática no Brasil. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSENBLOOM, B. trad. Vários tradutores. Canais de marketing: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

SEVERINO, A. L. Metodologia do Trabalho Científico. 14. Ed. São Paulo: Cortez, 1986.

SLACK, Nigel et. Al. tradutores BRANDÃO, Ailton Bonfim et. al. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1997.

SLOAN, A.P.trad. MONTINGELLI, N. Meus anos com a General Motors. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TAVARES, M. C. Gestão Estratégica São Paulo:Atlas, 2000

VISENTINI, M. S.; BOBSIN, D.; FREITAS, P.L.C. Desvendando os Fatores Influenciadores no Processo de Alinhamento entre o Plano de Negócio e o Plano de Tecnologia de Informação das Empresas. Enanpad XXXI encontro Rio de Janeiro 2007

WILSON, L.; WILSON H. Trad. COSTA, L. M. da. Mudando o Jogo: a nova maneira de vender 2ª edição. Rio de Janeiro: Record, 1993.

ZAISS, C; GORDON, T. Trad. CARNEIRO, A. T. G. Treinamento eficaz em vendas: faça parcerias com seus clientes. São Paulo: Atlas, 1994.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001

Anexo 1 - Entrevista Guiada

Roteiro da entrevista:

- a) Você participa do planejamento estratégico das empresas que representa?
- b) Você sabe quantos clientes você visita no mês?
- c) Como é feita a classificação dos clientes em potencial?
- d) Você acredita que o seu desempenho pode ser melhorado?
- e) Além dos pontos fortes, existem pontos fracos ou pontos que podem ser melhorados na empresa?
- f) Você considera importante sua participação nas estratégias dos clientes e fábricas?
- g) E nas estratégias de Vendas?
- h) A comunicação entre empresa e fábrica pode ser melhorada? Exemplifique.
- i) A comunicação existente favorece a troca de informações?
- j) Você considera a informação como fator importante em seu trabalho?
- k) Você sabe qual o faturamento médio da empresa?
- l) A comunicação com o cliente é eficaz?
- m) O atendimento aos clientes nas dúvidas na hora da negociação é imediato?
- n) Existe algum documento ref. A clientes inativos e o motivo da perda deste?
- o) É aplicada alguma técnica estatística do faturamento?
- p) Quais os principais indicadores de desempenho utilizados pela empresa?

Exemplo:

- Confiabilidade do que é vendido e o que é entregue.
- Percentual de assistências e média de atendimento
- Percentual de clientes inadimplentes.
- Outros.

Quais tecnologias a empresa utiliza para realização das atividades.

Equipamentos, software.

Coloque sua opinião sobre melhorias a serem utilizadas pela organização.

Anexo 2 Questionário 1

Universidade Federal do Paraná
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Administração Geral e Aplicada
CEPPAD - Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração

Curso de Especialização em Gestão Empresarial

Como Aluna acadêmica do Curso de Pós Graduação da Universidade Federal do Paraná – UFPR; condu pesquisa para elaboração de dissertação do curso de Especialização em Gestão Empresarial.

O tema da dissertação em foco é “Quais as inovações administrativas que geram aumento de competitivi empresas de representação comercial do ramo moveleiro” Com o objetivo de traçar o perfil deste segmento, foi elaborado um roteiro, visando dar subsidio para esta pesquisa. Este questionário é adaptado do material fornec professora de RH do curso de graduação.

Conto com a sua colaboração neste trabalho, respondendo às perguntas deste questionário. Que foi envi e-mail. Após a conclusão da pesquisa o resultado final poderá ser disponibilizado para consulta a quem interes: Comprometo-me a dar tratamento confidencial às informações fornecidas e garanto que as mesmas receberão tratamento estatístico coletivo, não havendo, portanto, referências individuais ou nominais.

Dados de identificação

Você é funcionário: () da própria empresa () de empresa terceirizada			
Você trabalha com: () atendimento ao público () administrativo			
Voce trabalha em horário pré fixado pela empresa () Voce trabalha com horários flexíveis ()			
Idade:		Sexo:	Tempo de empresa:
Nível de instrução:			
Ensino Fundamental	() completo		() incompleto
Ensino Médio	() completo		() incompleto
Ensino Superior	() completo		() incompleto
Pós-Graduação	() completo		() incompleto
QUESTIONÁRIO			Legenda:
			P-péssimo(a) R-ruim REG-regular bom(oa) MB-muito bom(oa)
1) Como você avalia a necessidade do ambiente de trabalho para o representante	() P () R () REG () B () MB		
2) Como você avalia a arrumação do ambiente de trabalho da empresa para o representante?	() P () R () REG () B () MB		
3) Como você avalia a segurança oferecida pela empresa, como equipamentos de proteção ou amenização de riscos à saúde?	() P () R () REG () B () MB		
4) Como você avalia a assistência à saúde que a empresa oferece, como, por exemplo, convênio médico e odontológico?	() P () R () REG () B () MB		
5) Como você avalia os programas de conscientização e educação sobre saúde?	() P () R () REG () B () MB		
6) Como você avalia sua identificação com a tarefa que exerce?	() P () R () REG () B () MB		
7) Como você avalia seu relacionamento com colegas de trabalho?	() P () R () REG () B () MB		
8) Como você avalia seu relacionamento com seu chefe ou superior?	() P () R () REG () B () MB		
9) Como você avalia seu relacionamento com os representantes comerciais?	() P () R () REG () B () MB		
10) Como você avalia o o relacionamento do representante com a fábrica?	() P () R () REG () B () MB		
11) Como você avalia o retorno do representante com as dúvidas que surgiram em seu trabalho?	() P () R () REG () B () MB		
12) Como você avalia a relação do representante perante os outros representantes?	() P () R () REG () B () MB		
13) Qual a importância do representante comercial nos dias atuais?	() P () R () REG () B () MB		
14) Como você avaliação método de remuneração utilizado pela empresa?	() P () R () REG () B () MB		
15) Como você avalia o seu desempenho comparado com sua remuneração?	() P () R () REG () B () MB		

16) Como você avalia a política de benefícios oferecida pela empresa?	() P () R () REG () B () MB
17) Como você avalia os benefícios oferecidos pela empresa em comparação aos benefícios oferecidos por outras empresas?	() P () R () REG () B () MB
18) Os incentivos oferecidos pela empresa como remuneração variável, bônus, gratificação e outros são satisfatórios?	() P () R () REG () B () MB
19) Como você avalia a liberdade que as pessoas têm de expressar o que pensam e o que sentem dentro da empresa?	() P () R () REG () B () MB
20) A empresa dá espaço para a criatividade? Como você avalia isso?	() P () R () REG () B () MB
21) A empresa dá retorno sobre idéias sugeridas? Como você avalia?	() P () R () REG () B () MB
22) Como você avalia a possibilidade dos funcionários participarem nos processos de decisão da empresa?	() P () R () REG () B () MB
23) A empresa estimula os funcionários a desenvolver-se profissionalmente por ações de capacitação? Como você avalia essas ações?	() P () R () REG () B () MB
24) A empresa informa sobre as metas estipuladas? Como você avalia seu conhecimento sobre elas?	() P () R () REG () B () MB
25) Como você avalia o fluxo de informações entre cliente e fábrica	() P () R () REG () B () MB
26) Como você avalia os veículos formais de comunicação das fábricas, como revistas, jornais, informativos e outros?	() P () R () REG () B () MB
27) Como você avalia sua identificação com a empresa?	() P () R () REG () B () MB
28) Como você avalia a imagem que a empresa tem para com os funcionários?	() P () R () REG () B () MB
29) Como você avalia a imagem que a empresa tem no mercado?	() P () R () REG () B () MB
30) A empresa participa de alguma atividade relacionada à responsabilidade social, como ajuda à comunidade? Como você avalia essa participação?	() P () R () REG () B () MB
31) Como você avalia o respeito que o representante e fábricas tem com seus clientes?	() P () R () REG () B () MB
32) Como você avalia a postura de seu superior com relação ao apoio emocional e social que ele presta aos funcionários?	() P () R () REG () B () MB
33) A empresa oferece orientação técnica para o trabalho, como treinamento e informações? Como você avalia?	() P () R () REG () B () MB
34) Como você avalia a igualdade de tratamento existente na empresa?	() P () R () REG () B () MB
35) Seu gerente é um exemplo daquilo que ele exige de seus subordinados? Como você avalia?	() P () R () REG () B () MB
36) As inovações usadas pela empresa para melhoramento do trabalho são adequadas? Como você avalia?	() P () R () REG () B () MB
37) Como você avalia o trabalho em grupo na sua empresa?	() P () R () REG () B () MB
38) As atividades da empresa são diversificadas, visando o melhor desempenho no mercado? Como você avalia?	() P () R () REG () B () MB
39) Como você avalia o período de visitas do representante na empresa?	() P () R () REG () B () MB
40) Como você avalia, de forma geral, a qualidade do trabalho do representante?	() P () R () REG () B () MB
	Agradecemos a colaboração

ANEXO 3- QUESTIONÁRIO 2

Universidade Federal do Paraná
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Administração Geral e Aplicada
CEPPAD - Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração

Curso de Especialização em Gestão Empresarial

Como Aluna acadêmica do Curso de Pós Graduação da Universidade Federal do Paraná – UFPR; conduzo a pesquisa para elaboração de dissertação do curso de Especialização em Gestão Empresarial. O tema da dissertação em foco é “Quais as inovações administrativas que geram aumento de competitividade nas empresas de representação comercial do ramo moveleiro.” Com o objetivo de traçar o perfil deste segmento, foi elaborado um roteiro, visando dar subsídios para esta pesquisa. Este questionário foi adaptado do questionário que o BNDS utiliza para avaliação de empresas que buscam financiamento para implantação de projetos de inovação.

Conto com a sua colaboração neste trabalho, respondendo às perguntas deste questionário. Que foi enviado por e-mail. Após a conclusão da pesquisa o resultado final poderá ser disponibilizado para consulta a quem interessar. Comprometo-me a dar tratamento confidencial às informações fornecidas e garanto que as mesmas receberão tratamento estatístico coletivo, não havendo, portanto, referências individuais ou nominais.

Dados de identificação

Você é funcionário: () da própria empresa () de empresa terceirizada

Você trabalha com: () atendimento ao público () administrativo

Você trabalha em horário pré fixado pela empresa () Você trabalha com horários flexíveis ()

Idade: Sexo: Tempo de empresa:

Nível de instrução:

Ensino Fundamental () completo () incompleto

Ensino Médio () completo () incompleto

Ensino Superior () completo () incompleto

Pós-Graduação () completo () incompleto

QUESTIONÁRIO

1) Por favor, indique em qual categoria o senhor(a) classificaria seu negócio:

<input type="checkbox"/> indústria	<input type="checkbox"/> empresa de serviços	<input type="checkbox"/> Empresa de Representação Comercial	<input type="checkbox"/> empresa de distribuição Atacado e varejo	<input type="checkbox"/> Outras
------------------------------------	--	---	---	---------------------------------

2. Qual a importância dos objetivos estratégicos para o seu negócio?

	Sem Importância	pouca importância	Neutro	muita importância
Aumento de participação no Mercado				
Elevação da Qualidade				

Aprimoramento de Práticas de Gerenciamento								
Entrada em novos mercados de exportação								
Lançamento de novos produtos								
Diversificação de produtos								
3. As vendas efetuadas pela empresa são através de representação comercial?								
<input type="checkbox"/> Razoavelmente constante		<input type="checkbox"/> De forma sazonal		<input type="checkbox"/> Bastante sazonal		<input type="checkbox"/> Esporadicamente		
4 Que proporção das suas vendas a imagem do representante comercial está configurada?								%
Sempre								
Poucas vezes								
Nunca								
								100%
5. Qual o percentual de seus clientes paga em dia ou em data próxima ao vencimento sem ser cobrado?								
Das vendas totais					%			
De clientes					%			
6. Quais as principais fontes de informação que a empresa utiliza para monitorar o seu ambiente externo, especialmente o mercado e tendências tecnológicas para o planejamento estratégico?								
					Nunca	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
Pesquisa de mercado								
Participação em feiras e conferências								
Revistas e catálogos								
Competidores,								
Matriz								
Fornecedores								
Clientes								
Universidades								
Institutos de tecnologia								
Representante								
7 Quais destes fatores você valoriza para o desempenho do representante comercial nas atividades da empresa marque com X até três itens.								
Criatividade								
Comunicativo								
Ser ético								
Profissionalismo								
Visão empreendedora								
Atitudes de perseverança								
Planejamento estratégico								
Transparência nas negociações								
Busca soluções dos problemas ocorridos								
Ajuda nos processos de vendas								