

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LEONARDO ZANOTTO**

**PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS DE UMA EMPRESA DE  
REPRESENTAÇÃO COMERCIAL ESTABELECIDADA EM CAXIAS DO SUL-RS**

**CAXIAS DO SUL  
2022**

**LEONARDO ZANOTTO**

**PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS DE UMA EMPRESA DE  
REPRESENTAÇÃO COMERCIAL ESTABELECIDO EM CAXIAS DO SUL-RS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Ênfase em Diagnóstico organizacional.

Orientadora TCC 1: Prof<sup>a</sup>. Ma. Jucelda de Lourdes Gonzatto Peretti

Orientadora TCC 2: Prof<sup>a</sup>. Dra. Janaina Macke

**CAXIAS DO SUL**

**2022**

**LEONARDO ZANOTTO**

**PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS DE UMA EMPRESA DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL ESTABELECIDADA EM CAXIAS DO SUL-RS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Ênfase em Diagnóstico organizacional.

**Aprovado em: 29 / 11 / 2022**

**Banca Examinadora**

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Janaina Macke  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof. Me. Rafael de Lucena Perini  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof. Me. Gilberto Hummes  
Universidade de Caxias do Sul

Dedico esse trabalho aos meus pais Luiz Carlos e Mara Rosane, ao meu irmão Gustavo e minha namorada Luiza, que sempre estiveram presentes dando apoio em todos os desafios e comemorando todas as vitórias.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço à Deus que indiretamente me deu forças e me guiou durante essa etapa da minha vida. Agradeço ao meu irmão que sempre esteve me incentivando a não desistir e persistir no meu objetivo. Agradeço à minha mãe que soube me acalmar e instruir mentalmente para manter o equilíbrio e assim realizar as tarefas calmamente e com maestria. Ao meu pai, agradeço por todo incentivo e ensinamentos durante o curso inteiro, mas principalmente pelo apoio e discussões sobre o presente trabalho que sem dúvida nenhuma fizeram total diferença para executá-lo. À minha namorada agradeço por ser meu ponto principal de apoio e ajuda quando mais precisei nessa fase.

Agradeço à todos os professores que tive a oportunidade de conhecer e que fizeram parte dessa fase de formação superior da minha vida. Em especial, agradeço à professora Ma. Jucelda de Lourdes Gonzatto Peretti, que soube me orientar de maneira incrível através dos ensinamentos e experiência que trocamos na primeira parte do trabalho e também em outras cadeiras da faculdade, tornando o processo muito mais fácil. Também agradeço em especial à professora Dra. Janaina Macke que foi super atenciosa e amigável para me orientar e fazer apontamentos importantes que contribuíram muito para finalização do trabalho e principalmente pela confiança e tranquilidade que me passou para realizar a segunda etapa do trabalho.

Por fim, agradeço meus amigos João Pedro Forini e Julio César Marques dos Santos que fazem parte da minha vida há muito tempo e estiveram sempre comigo na vida acadêmica também. Aos colegas de curso, agradeço muito por tornarem essa jornada mais tranquila e principalmente pelo apoio e troca de ideias que tivemos nessa etapa final, em especial ao Matheus Klein e Lucas Cecconelo.

## RESUMO

Este trabalho acadêmico apresenta o diagnóstico de uma empresa de representação comercial localizada em Caxias do Sul. A organização teve início em 2019 e trabalha com a representação de produtos alimentícios para redes de supermercados do Rio Grande do Sul. O diagnóstico da empresa foi desenvolvido com base em referenciais teóricos de autores e depoimento dos sócios e assim elencado os pontos fortes e fracos e uma proposta de melhoria para a organização. A proposta do estudo é a reestruturação dos processos da empresa para otimizar o tempo dos sócios e assim alavancar as vendas. Foram utilizados referências bibliográficas e pesquisa qualitativa com os sócios da empresa para sugerir ações a serem realizadas, com base nos dados da organização, e assim atingir o objetivo geral do trabalho.

**Palavras-chave:** Diagnóstico. Representação comercial. Reestruturação dos processos. Vendas. Empresa.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gráfico evolução faturamento .....	23
Figura 2 - Logotipo ZNTT Representações Comerciais .....	35
Figura 3 - Matriz SWOT .....	77
Figura 4 - Tipos de mudanças comportamentais por meio de treinamento.....	86

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução de vendas empresa ZNTT .....	22
Quadro 2 - Indicadores financeiros .....	63
Quadro 3 - Pontos fortes e fracos da empresa ZNTT .....	75
Quadro 4 - Oportunidades e ameaças do ambiente externo.....	76
Quadro 5 - Roteiro de entrevistas não estruturadas.....	92
Quadro 6 - Lista de Processos diários .....	94
Quadro 7 - Lista de Processos semanais.....	94
Quadro 8 - Ordem de processos diários .....	95
Quadro 9 - Ordem de processos semanais.....	95
Quadro 10 - Programação processos diários.....	96
Quadro 11 - Programação processos semanais .....	96
Quadro 12 - Responsável por cada área .....	97
Quadro 13 - Responsável por cada processo diário .....	97
Quadro 14 - Responsável por cada processo diário .....	98
Quadro 15 - Responsável por cada processo semanal.....	99
Quadro 16 - Projeção de crescimento em vendas .....	101
Quadro 17 - Projeção de crescimento da comissão de vendas .....	101
Quadro 18 - Plano de ação para contratação de colaborador.....	102
Quadro 19 - Perfil do colaborador .....	103



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Balanço patrimonial ativo .....	61
Tabela 2 - Balanço patrimonial passivo.....	61
Tabela 3 - Demonstrativo de resultado .....	62

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>17</b>
2.1	HISTÓRICO .....	17
2.2	SERVIÇOS.....	18
2.3	AMBIENTE EXTERNO.....	19
2.4	PARTICIPAÇÃO NO MERCADO .....	21
2.5	EVOLUÇÃO DE VENDAS.....	22
2.6	CAPACIDADE DE ATENDIMENTO .....	23
2.7	GESTÃO DE PESSOAS .....	24
<b>3</b>	<b>ÁREA ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>25</b>
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	25
3.1.1	<b>Negócio, missão, visão e valores .....</b>	<b>25</b>
3.1.2	<b>Objetivos .....</b>	<b>26</b>
3.1.3	<b>Planos estratégicos, táticos e operacionais .....</b>	<b>26</b>
3.1.4	<b>Padrões de controle e divulgação dos planos .....</b>	<b>27</b>
3.2	INOVAÇÃO .....	28
3.3	SISTEMA DE INFORMAÇÕES .....	28
3.4	ORGANIZAÇÃO .....	29
3.4.1	<b>Liderança e relacionamento .....</b>	<b>29</b>
3.4.2	<b>Organograma e níveis hierárquicos .....</b>	<b>30</b>
3.5	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	30
<b>4</b>	<b>ÁREA COMERCIAL.....</b>	<b>31</b>
4.1	PESQUISA DE MERCADO.....	31
4.1.1	<b>Finalidades da pesquisa de <i>marketing</i> na empresa .....</b>	<b>31</b>
4.1.2	<b>Pesquisas e levantamentos efetuados pela organização.....</b>	<b>32</b>
4.2	SERVIÇOS.....	32
4.2.1	<b>Classificação dos serviços na empresa.....</b>	<b>33</b>
4.2.2	<b>Estágio no CVP (Ciclo de Vida dos Produtos).....</b>	<b>33</b>

4.2.3	Decisão <i>mix</i> de serviços.....	34
4.2.4	Decisão sobre a marca .....	35
4.2.5	Lançamento de novos serviços .....	35
4.2.6	Pós-vendas .....	36
4.3	PREÇO.....	36
4.3.1	Critérios utilizados para fixação preços nos produtos/serviços .....	37
4.3.2	Preços da empresa em relação ao mercado.....	37
4.3.3	Estado da demanda em relação ao preço .....	38
4.3.4	Critérios e políticas para aprovação do crédito .....	38
4.4	COMUNICAÇÃO .....	39
4.4.1	Principais ferramentas de comunicação.....	39
4.5	VENDAS.....	40
4.5.1	Critérios utilizados para planejamento das vendas .....	40
4.5.2	Análise de vendas .....	41
4.5.3	Formas de acompanhamento.....	41
4.5.4	Equipe de vendas – tipo do vendedor .....	42
4.5.5	Funções exercidas pelo vendedor.....	42
4.5.6	Motivação .....	43
4.5.7	Treinamento.....	43
4.6	DISTRIBUIÇÃO.....	44
4.6.1	Tipos de canais de distribuição (níveis).....	44
4.6.2	Distribuição física .....	45
4.7	RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....	45
4.7.1	Políticas de relacionamento .....	45
4.7.2	Ações de retenção e fidelização .....	46
4.8	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	46
5	<b>OPERAÇÕES .....</b>	<b>48</b>
5.1	PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DAS OPERAÇÕES ...	48
5.2	LAYOUT DO ESCRITÓRIO .....	49
5.3	FLUXO DE ATENDIMENTO .....	50
5.4	HORÁRIO DE ATENDIMENTO.....	50
5.5	INFORMAÇÕES AO CLIENTE .....	51
5.6	GERÊNCIA DE RECLAMAÇÕES .....	51

5.7	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	53
<b>6</b>	<b>ÁREA FINANCEIRA .....</b>	<b>54</b>
6.1	GESTÃO DE CAIXA.....	54
6.1.1	<b>Fluxo de caixa.....</b>	<b>54</b>
6.1.2	<b>Ciclo operacional e ciclo financeiro .....</b>	<b>55</b>
6.1.3	<b>Contas a receber e gestão do risco de crédito.....</b>	<b>56</b>
6.1.4	<b>Contas a pagar .....</b>	<b>56</b>
6.1.5	<b>Volume de estoques.....</b>	<b>57</b>
6.1.6	<b>Estratégias de aplicação dos excedentes.....</b>	<b>57</b>
6.2	CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA .....	57
6.2.1	<b>Métodos de custeio e gestão de custos.....</b>	<b>58</b>
6.2.2	<b>Estratégias de precificação .....</b>	<b>59</b>
6.3	CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS .....	59
6.3.1	<b>Serviços contábeis.....</b>	<b>59</b>
6.3.2	<b>Demonstrações financeiras, análise das demonstrações .....</b>	<b>60</b>
6.3.3	<b>Indicadores financeiros .....</b>	<b>62</b>
6.4	ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA.....	63
6.4.1	<b>Estrutura de capital.....</b>	<b>63</b>
6.4.2	<b>Custo de capital.....</b>	<b>64</b>
6.4.3	<b>Fontes de financiamento de longo prazo.....</b>	<b>64</b>
6.4.4	<b>Critério de aceitação de novos investimentos .....</b>	<b>65</b>
6.5	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO .....	65
6.5.1	<b>Previsão das necessidades futuras de caixa.....</b>	<b>65</b>
6.5.2	<b>Necessidades de investimento .....</b>	<b>66</b>
6.5.3	<b>Modelo de sistema orçamentário.....</b>	<b>66</b>
6.6	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	66
<b>7</b>	<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>68</b>
7.1	MODELO DE GESTÃO .....	68
7.2	CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL .....	68
7.3	PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO.....	69
7.4	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	70
7.5	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	70

7.6	SEGURANÇA DO TRABALHO .....	71
7.7	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	72
7.8	GESTÃO DO DESEMPENHO.....	72
7.9	INDICADORES DE RH .....	73
7.10	COMUNICAÇÃO INTERNA .....	73
7.11	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS .....	74
<b>8</b>	<b>ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA .....</b>	<b>75</b>
8.1	PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES .....	75
8.2	TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	78
8.3	OBJETIVOS .....	78
8.4	JUSTIFICATIVA .....	79
<b>9</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>81</b>
9.1	Gestão de processos.....	81
9.1.1	<b>Modelagem e definição de cargos e tarefas .....</b>	<b>81</b>
9.1.2	<b>Alinhamento de equipe.....</b>	<b>82</b>
9.1.3	<b>Otimização do tempo .....</b>	<b>82</b>
9.1.4	<b>Ampliação de força de trabalho .....</b>	<b>83</b>
9.2	Recrutamento.....	84
9.2.1	<b>Estratégias de seleção.....</b>	<b>85</b>
9.2.2	<b>Treinamento.....</b>	<b>86</b>
9.2.3	<b>Motivação.....</b>	<b>87</b>
<b>10</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>89</b>
10.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	89
10.1.1	<b>Nível e estratégia da pesquisa qualitativa.....</b>	<b>89</b>
10.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	90
10.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS .....	90
10.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS .....	92
<b>11</b>	<b>APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>93</b>
11.1	IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS .....	93
11.1.2	<b>Definição dos responsáveis por processo com base na 5W2H.....</b>	<b>97</b>

11.2	PROJEÇÃO DE CRESCIMENTO .....	100
11.3	CONTRATAÇÃO DE COLABORADOR .....	102
11.3.1	<b>Viabilidade da contratação .....</b>	<b>104</b>
12	<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>105</b>
13	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>106</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>108</b>
	<b>ANEXO A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>113</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo abordar e avaliar as áreas da empresa ZNTT Representações Comerciais, localizada na cidade de Caxias do Sul, no estado do Rio Grande do Sul, de forma a identificar os pontos fortes e fracos e propor melhorias nos principais fatores críticos encontrados nas áreas da organização. O trabalho está estruturado em treze capítulos que abordam as informações mencionadas anteriormente.

O capítulo dois apresenta a caracterização da empresa com os dados cadastrais, os serviços prestados e o ambiente externo e interno da organização. A área administrativa está descrita no capítulo três em que são relacionados o planejamento estratégico, objetivo, missão, visão e valores da empresa nas suas operações. O capítulo quatro aborda a área comercial da organização com informações dos principais pontos utilizados para realizar as vendas, pesquisa de mercado, definição de marca, decisão de *mix* e como é realizado o pós-vendas da empresa.

O capítulo cinco refere-se à área de operações da organização, no qual apresenta a estrutura que utiliza para atender seus clientes e os processos e ferramentas usados para melhorar a operação da empresa. A área financeira está mencionada no capítulo seis com informações sobre a gestão de caixa, custos e formação do preço de venda, contabilidade, investimentos e planejamento financeiros e orçamentário da empresa. No capítulo sete é abordado sobre os recursos humanos da organização, apresentando como é o modelo de gestão, a cultura e clima organizacional, como é realizado os recrutamentos, informações sobre a comunicação interna, indicadores de recursos humanos e como realizam a gestão de desempenho.

No oitavo capítulo são analisados os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. A partir de uma priorização dos pontos críticos foi desenvolvida e analisada a matriz *SWOT*. Através dos dados da matriz, foram identificadas as principais dificuldades e elaborado uma proposta de reestruturação da empresa ZNTT Representações Comerciais LTDA.

Para sustentar essa proposta de reestruturação da organização, no capítulo nove foi desenvolvido o referencial teórico. Na sequência, no capítulo dez foram apresentadas a metodologia do estudo e a pesquisa realizada.

No capítulo onze iniciou a apresentação do problema e as recomendações realizadas pelo autor do estudo. As limitações do estudo foram identificadas no capítulo doze. E por fim, o capítulo treze contempla as considerações finais do estudo realizado sobre a empresa ZNTT Representações Comerciais LTDA.



## 2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto deste trabalho é a ZNTT Representações Comerciais Ltda, com CNPJ número 31.983.426/0001-36, a qual possui seu escritório no bairro Bela Vista, Avenida França 994, apartamento 12, Caxias do Sul.

### 2.1 HISTÓRICO

A ZNTT conta com dois sócios que dividem as diversas tarefas do dia a dia, sendo eles Leonardo Zanotto e Luiz Carlos Zanotto. Para auxílio no atendimento de seus clientes, contrata mais duas empresas que prestam serviço de *merchandising* nas principais lojas dos mesmos. A primeira empresa é Toledo Merchandising que possui oito funcionários e atende quinze lojas para ZNTT. A maior empresa com razão social Fullpromo já possui uma estrutura muito maior contando com vinte e seis colaboradores trabalhando diretamente com a ZNTT.

A empresa iniciou suas atividades no início de 2019, quando Luiz já se encontrava aposentado há dois anos. Seu último emprego durou trinta e cinco anos na empresa Nestlé, encerrando como gerente regional da mesma. Leonardo havia recém saído da empresa Nestlé, na qual ficou um tempo de sete meses para ganhar experiência. A oportunidade surgiu devido a experiência do Luiz no ramo e da vontade em trabalhar nesse segmento de Leonardo. Dessa forma, buscaram empresas no ramo alimentício que precisavam de representantes para introdução nos principais clientes da Serra Gaúcha.

Assim, surgiu a empresa ZNTT Representação Comercial, nome claramente fazendo alusão ao sobrenome de ambos "Zanotto". A principal função seria fazer a intermediação entre o fornecedor e grandes mercados da região, ou seja, realizar a venda e promoção dos produtos da empresa representada para os médios e grandes varejos.

Importante ressaltar que a ZNTT não efetua compra de nenhum produto, apenas faz o intermédio ganhando comissão sobre venda, o restante dos processos é a empresa representada que realiza. É evidente que faz parte da responsabilidade da empresa fazer a gestão dos clientes em relação a todas etapas de venda, isto é, entrega dos produtos no prazo, pagamentos, exposição dos produtos.

Com o crescimento constante das vendas foi necessário que os sócios pensassem em uma estratégia para controlar melhor as mercadorias que chegavam nos mercados. Como seria impossível os dois estarem em todas as lojas todos os dias, surgiu a ideia de contratar as empresas já mencionadas anteriormente de promotores de vendas. Fator que alavancou muito as vendas, uma vez que se tornou mais fácil o controle de estoque e assim a efetuar mais vendas e também a melhora e ganha de espaço nas exposições no ponto de venda dos produtos.

Seus principais clientes são as grandes redes de mercado e assim seu faturamento é muito dependente do desempenho das vendas para esses. Em 2021 realizou em média vinte e sete milhões de reais em vendas, assim gerando uma comissão para empresa de mais ou menos trezentos mil reais. É válido ressaltar que a ZNTT tem contrato de exclusividade com a representada, isto é, não pode representar nenhuma empresa desse mesmo segmento alimentício.

## 2.2 SERVIÇOS

A função da ZNTT basicamente é fazer o intermédio do contato das empresas alimentícias com os seus clientes, nesse caso podendo ser grandes, médios e pequenos mercados, distribuidores estratégicos na região e cozinhas industriais. A maior tarefa é efetivar a parceria e fazer venda, e assim gerar comissão para empresa, tendo seu principal produto cortes e processados de frango. Ressaltando que atua na região da Serra Gaúcha e atende um cliente estratégico em Passo Fundo.

Dessa forma, é responsável por realizar a venda dos produtos ganhando comissão proporcionalmente, mas é de sua responsabilidade também representar a marca em todos os outros processos de atendimento ao cliente. Nesse sentido, é de responsabilidade da mesma realizar diversas funções administrativas como verificar débitos dos clientes, controlar a logística das mercadorias, organizar e promover o pós-venda dos produtos. Resumidamente, é de responsabilidade da ZNTT fazer toda a gestão dos clientes que estão em sua carteira.

## 2.3 AMBIENTE EXTERNO

Como toda empresa, a ZNTT também sofre com as influências do ambiente externo. Analisando o microambiente, pode-se ressaltar diversos fatores que estão presentes e que precisam ser administrados para manter o progresso da empresa.

Um dos principais clientes da empresa é o Comercial Zaffari de Passo Fundo que possui lojas no padrão varejo e no padrão atacarejo, a última com bandeira de Stok Center. Esse cliente possui dez lojas padrão varejo entre as cidades de Passo Fundo, Marau, Santa Cruz e Porto Alegre e dezenove atacarejo com previsão para abrir mais cinco lojas até o final do ano distribuídas em todo o Rio Grande do Sul, fator que ajuda muito a ZNTT aumentar seu faturamento.

Outro principal cliente é a rede Irmãos Andreazza Ltda que possui trinta e cinco lojas padrão varejo na região da Serra Gaúcha e Litoral Norte e duas lojas atacarejo também na mesma região. É válido ressaltar que eles precisam ter muito cuidado nos preços negociados nessas redes, pois a concorrência entre ambos na região de Caxias do Sul é forte e ambos têm conhecimento que a ZNTT é responsável pelo atendimento deles.

Tratando da concorrência é preciso analisar todo contexto envolvido nos processos da empresa. Sendo a empresa responsável total pela gestão dos clientes de sua carteira, são identificados dois tipos de concorrência, sendo a disputa entre as marcas dentro do mesmo mercado e outra a concorrência entre mercados diferentes para atrair os consumidores e *shoppers* para suas lojas.

Quando analisada a concorrência entre marcas no mesmo mercado, sendo os principais produtos cortes e processados de frango, aqui no Rio Grande do Sul existem muitas empresas que fazem frente. Pode-se citar as regionais como Agrosul, Ave Serra e Carrer que possuem vantagem de ter facilidade na logística e também por seus custos serem mais agressivos, uma vez que a qualidade é inferior. E, principalmente, as gigantes empresas JBS com a marca Seara e a BRF com suas marcas Sadia e Perdigão, que conseguem manter excelência na qualidade dos produtos, preços competitivos e logística eficiente.

Na disputa entre mercados diferentes para atrair os consumidores e *shoppers* é preciso analisar cada região e cliente para considerar os potenciais concorrentes que de fato podem influenciar e disputar consumidores dentro das lojas. Tratando dos principais clientes da ZNTT, é necessário analisar os segmentos de mercado varejo e

atacarejo separadamente. Começando pelo setor de varejo, o principal concorrente do Comercial Zaffari é o Zaffari Bourbon de Porto Alegre, apesar da semelhança no nome não são a mesma empresa e esses têm forte concorrência, principalmente na região de Passo Fundo. Já o Andreazza por sua forte influência na Serra tem sua estratégia em defender sua localização e assim acaba por ter diversos fortes concorrentes, como o Zaffari Bourbon, rede Apolo de Bento Gonçalves, lojas filiadas à rede Multi Mercados de Caxias do Sul e Cooperativa Santa Clara de Carlos Barbosa.

A concorrência direta que a empresa ZNTT identifica, são todas as outras empresas de representações que atendem as marcas citadas acima. E também as empresas que atendem os principais concorrentes do Comercial Zaffari e Irmãos Andreazza nesse segmento.

É válido ressaltar que a empresa ZNTT está disposta a representar mais empresas em outros segmentos alimentícios para atender os seus principais clientes, isso porque possui um bom relacionamento e assim pode facilitar muito a inserção de novas empresas nesses clientes. Fator importante, pois identifica-se um movimento das empresas em contratar vendedores funcionários e não mais representadas.

Analisando o macroambiente, existem diversas variáveis que interferem nos processos e faturamento da empresa. Fatores políticos de tributação quando se vende produto do Paraná para o Rio Grande do Sul pesam muito para decisão dos compradores em fechar negócio, uma vez que o para produtos processados de frango a alíquota ICMS fora do estado chega com 12% enquanto aqui no RS é 18%.

Fatores econômicos influenciam diretamente no custo de produção, o que pode ocasionar alta e queda nos valores rapidamente, principalmente falando de *commodities*.

É preciso uma leitura correta diante os cenários para fazer a venda de volumes no momento certo para o produto no ponto de venda não ficar caro e sem travar a venda.

Segundo o Canal Agro (2022), as *commodities* agrícolas tiveram um aumento de quase 22% em 2021, por diversos fatores, desde efeito do clima nas produções e assim abastecimento escasso até o movimento de alta da inflação. Efeito que em 2021 para ZNTT foi a diminuição quase pela metade de percentual pago pelas empresas nas comissões de venda.

Outros fatores que podem afetar diretamente a produção avicultura e assim alterar os níveis de estoque, conseqüentemente, influenciar o aumento ou baixa nos preços são as políticas mais rígidas quanto ao bem-estar animal. Nesse sentido, pode-se incluir também como um fator tecnológico, isso porque existe a necessidade de implantar novos sistemas tecnológicos para a adequação do bem-estar animal, desde a criação até ao abate. Sempre com o objetivo de aprimorar a produção sem afetar as questões socioambientais.

Segundo Nutrição e Saúde Animal (2022), é preciso atenção nos protocolos específicos da avicultura quando fala-se de rotina de manejo, práticas de sanidade e processamento e comercialização do produto final, com o objetivo final de melhora contínua dos processos e redução de custos sem prejudicar a produção.

A tecnologia se tornou uma ferramenta que possibilita aprimorar e facilitar os processos de produção e através dela é possível garantir cada vez mais o bem-estar dos animais. Segundo Nutrição e Saúde Animal (2022), é por meio da tecnologia que todas as etapas da cadeia produtiva avícola são desenvolvidas e controladas. Desde criação de programas e *softwares* que auxiliam a automação dos processos, elaboração das rações e principalmente manuseio pré e pós-abate. Possibilitando assim que o avicultor tenha um maior domínio de todos os fatores que influenciam a qualidade do produto.

## 2.4 PARTICIPAÇÃO NO MERCADO

Nas regiões de atendimento da empresa, como já mencionado anteriormente, existe muita concorrência e assim a participação de mercado precisa ser analisada em razão do volume de frango consumido.

Segundo o site Asgav (2022), o consumo médio de frango por habitante é de quarenta e quatro quilos por habitante. Diante da pesquisa do IBGE (2022), o Rio Grande do Sul tem em média 11.466.630 habitantes, considerando que atendem pelo menos uma loja em diversas regiões do estado, essa quantidade será usada como base.

Assim, multiplicando-se a média de consumo por habitantes, pode-se verificar que é consumido de frango em média de 504.531.720 quilos de frango no estado, segundo dados de IBGE (2022) e Asgav (2022) mencionados anteriormente. A participação de mercado desejável diante esse valor e considerando que a ZNTT tem

um alcance populacional considerável, entende-se que a mesma precisa vender 1.000 toneladas de frango por mês, percentual baixo, mas dentro da linha de mercado diante das concorrências. Atualmente a mesma realiza venda entre 300 a 500 toneladas.

## 2.5 EVOLUÇÃO DE VENDAS

Em relação às vendas é interessante ressaltar que a empresa tem metas para cada cliente potencial e dessa forma trabalha de forma individual buscando o objetivo de atingir o número total programado semestralmente.

Em suma, a ZNTT sempre busca aumentar suas vendas mensalmente, para que no semestre fique em média com 20% de aumento nas vendas. Analisando crescimento de segmentos de produtos busca manter sempre 60% das vendas em cortes de frango e 40% em processados de frango (empanados, linguiça). Desta forma, objetiva o crescimento individual em cada cliente buscando sempre manter esses patamares e assim forçando vendas e organizando o *mix* de cada cliente.

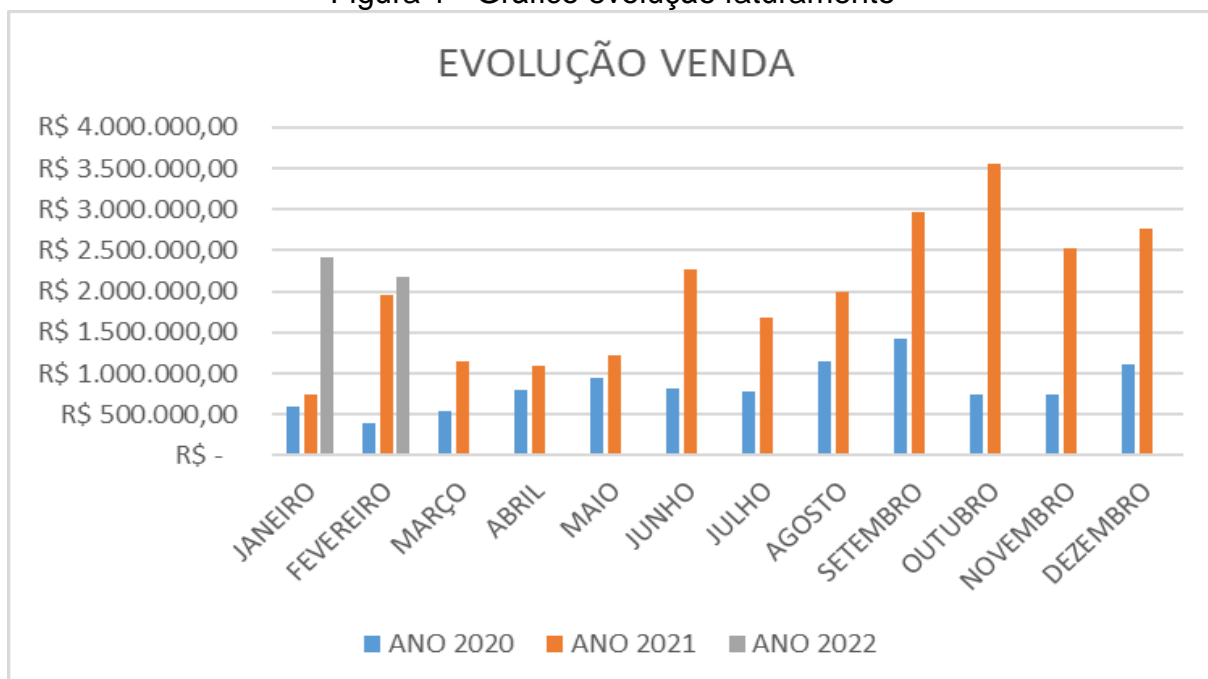
Mas é preciso analisar, principalmente, a evolução anual das vendas, sempre no mesmo mês em relação a outros anos. Conforme dados expostos no Quadro 1 e Figura 1 a empresa vem mantendo crescimento em relação ao mesmo mês de períodos anteriores.

Quadro 1 - Evolução de vendas empresa ZNTT

<b>MÊS</b>	<b>ANO 2020</b>	<b>ANO 2021</b>
JANEIRO	R\$ 588.656,98	R\$ 746.385,46
FEVEREIRO	R\$ 394.309,28	R\$ 1.953.982,46
MARÇO	R\$ 542.141,00	R\$ 1.153.515,31
ABRIL	R\$ 793.544,00	R\$ 1.092.660,58
MAIO	R\$ 945.457,97	R\$ 1.211.868,04
JUNHO	R\$ 817.962,52	R\$ 2.269.992,23
JULHO	R\$ 770.647,88	R\$ 1.682.892,99
AGOSTO	R\$ 1.142.709,98	R\$ 1.987.215,93
SETEMBRO	R\$ 1.420.353,73	R\$ 2.962.126,65
OUTUBRO	R\$ 749.694,27	R\$ 3.551.331,75
NOVEMBRO	R\$ 742.188,99	R\$ 2.520.232,61
DEZEMBRO	R\$ 1.115.548,54	R\$ 2.771.268,33

Fonte: elaborado pelo autor com dados fornecidos pela empresa (2022).

Figura 1 - Gráfico evolução faturamento



Fonte: elaborada pelo autor com dados fornecidos pela empresa (2022).

## 2.6 CAPACIDADE DE ATENDIMENTO

Nesse segmento, é preciso destacar que alguns pilares precisam ser ajustados. Isso porque os dois principais clientes exigem dos sócios sua grande maioria do tempo. Portanto a capacidade de atendimento está sobrecarregada e seria necessário contratar mais pessoas para auxiliar e tornando possível ampliar a carteira de clientes.

De maneira geral, na região da Serra Gaúcha há possibilidade de atender em média 200 clientes com capacidade de comprar um volume considerável, atualmente a ZNTT consegue atender apenas 50 clientes.

Analisando apenas números entende-se que está muito abaixo do essencial de atendimento mas precisa-se analisar a qualidade do atendimento. Assim, para os 50 já atendidos fica sobrecarregado muito em função do Comercial Zaffari e Andreazza exigir todos os dias dos sócios alguma tarefa específica. Nessa ideia, manter a excelência no atendimento para mais clientes além dos que a empresa possui, seria necessário uma reestruturação e contratação de vendedores para prospectar e cuidar da carteira de outros clientes.

## 2.7 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas dentro de uma empresa pequena é sempre mais complicada visto que em sua grande maioria não existe uma estrutura existente bem definida e muitas vezes existem conflitos justamente porque as tarefas administrativas não são divididas corretamente como em grandes empresas.

Dessa maneira, dentro da empresa ZNTT, considerando o sócio Luiz mais experiente ele tem autonomia em relação às decisões de vendas e o sócio Leonardo com mais facilidade de manuseio da tecnologia, tem autonomia para organização e estrutura da empresa, também em relação financeira, desde que seja justo e igualitário para os dois.

Em relação ao contato com as empresas de promotores e logística é necessária atenção e cuidado, isso porque normalmente necessitam de informação e resposta rápida dos mesmos e que, na sua maioria, são situações para resolver problemas.

Nesse sentido, considerando que as empresas prestam serviços à ZNTT é preciso saber a maneira como cobrar informações sem criar um clima de tensão. Para isso, o cuidado no modo de falar e solicitar informações é essencial e também na resposta correta e rápida quando eles solicitam.



### **3 ÁREA ADMINISTRATIVA**

A área administrativa da empresa está sob responsabilidade do sócio Leonardo Zanotto que cuida de todos os processos administrativos. É importante ressaltar que a ZNTT não possui uma área específica para isso, portanto apesar do principal responsável ser o sócio Leonardo, nada impede que o sócio Luiz realize atividades pertinentes e tenha conhecimento sobre os processos administrativos.

#### **3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento dentro de uma organização é imprescindível para o sucesso e prosperidade durante muitos anos. Na empresa em questão, pode-se evidenciar diversos fatores no planejamento estratégico que favorecem seu crescimento.

##### **3.1.1 Negócio, missão, visão e valores**

O negócio da ZNTT é proporcionar que seu cliente tenha a oportunidade de comprar o produto da empresa representada no melhor custo benefício e com maior efetividade na entrega e posterior venda para o consumidor final. Segundo Maximiano (2014), as organizações sempre vão buscar transformar os recursos em produtos e serviços e é nessa fundamentação que a empresa procura trabalhar.

Nesse sentido, mesmo que não tenha formalizado, a missão da empresa é agregar valor à empresa que representa e ao seu cliente com seus serviços prestados, promovendo o desenvolvimento e crescimento da parceria entre ambos. Conforme Andrade (2016), a missão compreende a razão de ser da empresa e assim através dela define-se quais as expectativas e interesses a organização busca satisfazer.

A visão da ZNTT é ser uma empresa de representação que seja reconhecida pelos seus clientes por meio da excelência e diferenciação de seus serviços. Segundo Chiavenato (2020, p. 21) “a visão refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro. A visão é fortemente inspiradora e explica por que diariamente as pessoas dedicam a maior parte de seu tempo para o sucesso da sua organização”.

Conforme Snell, Norris e Bohlander (2020), os valores de uma empresa são os princípios e crenças duradouros que formam a cultura e personalidade da empresa, esses servem de base para a tomada de decisões. Para isso, a empresa tem seus

valores baseados no respeito às pessoas, ética nas negociações, honestidade, compromisso com o resultado, inovação e aprendizado contínuo, integridade com clientes e representadas.

### **3.1.2 Objetivos**

O objetivo da empresa de representação é baseado no crescimento da parceria entre cliente e representada, assim tem como meta sempre evoluir faturamento e *mix* de produtos dentro dos mercados. Nesse sentido, o objetivo da empresa é buscar um crescimento de 30% a 40% em um ano, focando a lucratividade e satisfação dos clientes nas suas operações.

Com esses dois indicadores em sintonia, o cliente ganha em oportunidades de negociação e a empresa representada em aumentar a divulgação da sua marca e sua rentabilidade. Para Andrade (2016), os objetivos buscam alcançar situações futuras desejadas em um prazo definido através de ações e recursos organizacionais com a finalidade de atingir a meta estabelecida.

### **3.1.3 Planos estratégicos, táticos e operacionais**

Diante os conceitos que Andrade (2016), o planejamento estratégico irá se direcionar para a empresa como um todo e assim estabelecendo caminhos futuros que a organização deverá seguir em um longo prazo para atingir seus objetivos. Para isso, necessitará do planejamento tático que compreende as divisões da empresa para o médio prazo com ações mais detalhadas e específicas, como por exemplo, plano de marketing ou recursos humanos. Nesse sentido, cada plano tático necessita de um planejamento operacional, esse último então inclui-se todas tarefas que precisam ser realizadas a curto prazo.

No planejamento estratégico, tático e operacional da empresa ZNTT é preciso ressaltar que dependem também da evolução dos seus clientes e empresas que representam. O processo de planejamento estratégico, vai desde a tomada de decisão até os serviços que pretende oferecer, e clientes e mercados que pretende atingir.

Nesse sentido, a ponta da pirâmide (estratégico) da empresa ZNTT, entende-se que precisa buscar no final de 2027 um faturamento de dez milhões de reais mensais e assim ter uma maior importância para seus clientes. No ponto de vista

tático, para conseguir atingir essa meta precisa projetar crescimentos semestrais e envolver os clientes através de reuniões expondo os crescimento e objetivos que a ZNTT tem com eles para os próximos anos. No plano operacional, é necessário a cada semana buscar negócios que promovam a parceria com clientes, sempre buscando *mix* e faturamento, além do cuidado diário pelos promotores nas exposições no ponto de venda dos produtos.

É importante mencionar que uma estratégia feita necessita analisar todas as forças competitivas e variáveis que podem vir a ocorrer e assim influenciar o resultado esperado. Como define Mintzberg (2011), o principal ponto quando se pensa na estratégia, é saber lidar com a concorrência de uma forma competitiva e não pessimista.

#### **3.1.4 Padrões de controle e divulgação dos planos**

O controle do planejamento é realizado a partir da análise mensal do faturamento e da porcentagem que cada segmento de produto teve nesse faturamento. Assim, pode-se dizer que mensalmente é feito ajustes no operacional, focando nos pontos fracos e mantendo o desempenho dos pontos fortes. Também é realizada a análise semestral para verificar a evolução das medidas tomadas mensalmente e assim atingir os objetivos para o ano e consequentemente a meta para 2027. É válido ressaltar que o único indicador utilizado para controle é a evolução do faturamento e porcentagem do *mix* para construção do mesmo.

Toda estratégia precisa ser cautelosamente pensada e estendida para os demais processos. Conforme Chiavenato (2020), a estratégia tem que ser planejada para o longo prazo, pois através dela pode-se prever obstáculos, ou seja, é um passo para o futuro do negócio bem-sucedido. Requer um cuidado maior no planejamento para que o plano seja colocado em ação perfeitamente para toda organização.

A organização analisada, é composta pelos dois sócios, assim a divulgação do planejamento se torna prática e eficaz, uma vez que ambos constroem juntos. Fica de responsabilidade do Leonardo controlar e orientar os promotores das empresas que prestam serviços sobre as tarefas do operacional.

### 3.2 INOVAÇÃO

Quando refere-se a inovação, a ZNTT busca desenvolver uma plataforma que consiga receber os pedidos dos principais clientes e fazer a leitura automática dos mesmos. Isso é, de forma instantânea mostre volume por item, por segmento e por cada loja do cliente. Assim ganhando tempo no processamento e análise dos pedidos. Posteriormente ainda estuda uma plataforma que consiga digitar os pedidos automáticos, mas essa última ainda distante pois nem toda representada tem sistemas que permitam isso.

Como toda grande inovação, o objetivo é aumentar a efetividade dos processos e assim gerar mais lucros para empresa, seja pelo potencial social ou econômico de uma organização. Nesse sentido, a ZNTT busca essa inovação com finalidade de otimizar o tempo e assim dedicar mais esforços para aumentar o faturamento.

Segundo Drucker (2020), não depende do tamanho ou idade de uma empresa para atingir o sucesso, mas sim na capacidade de empreender e inovar. Ainda complementa que é necessário esforço para criar e recriar, principalmente com mudanças com efetividade no potencial social e econômico da empresa.

### 3.3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Considerando o mercado de atuação da empresa, não se faz necessário ter sistemas de alta complexidade para realizar os processos da empresa. Logo, os equipamentos de trabalho são dois *notebooks* e para comunicação dois *iphones*. A comunicação informal normalmente é realizada através de aplicativos de mensagens, como *whatsapp*, e a mais formal através do e-mail.

O sistema da empresa representada funciona através do computador mas possui versão de *android*, nesse sentido a empresa conta com um celular *Android* para facilitar e agilizar quando precisa de informações desse sistema. O sistema utilizado pela empresa é denominado *palm* e foi desenvolvido pela empresa de *softwares* Master Sales, o mesmo é bem simples e contém informações de preços, estoque e serve para digitação de pedidos.

Todas essas ferramentas são para facilitar a comunicação entre os sócios e assim tornar a empresa cada vez mais em sintonia com seu fluxo de informações andando numa mesma direção. Para Maximiano (2014), todo administrador deve

desenvolver a competência da comunicação, esse processo corresponde entre recepcionar a informação e transmiti-las sem que haja ruídos. É essencial para qualquer gestor dominar esse processo e assim administrar dentro da sua empresa os sistemas de informação corretamente.

### 3.4 ORGANIZAÇÃO

Uma organização, independentemente do seu porte, necessita de uma estrutura organizacional para que todos segmentos trabalhem em sintonia e assim os processos aconteçam de maneira correta e eficiente.

#### 3.4.1 Liderança e relacionamento

A ZNTT tem sua estrutura organizacional enxuta e a maioria dos processos acabam por ter orientação e controle dos dois sócios. Tendo em vista que a empresa contrata terceiros, a base para controlar e liderar os serviços realizados por essas empresas é a confiança e responsabilidade a partir do relacionamento com as pessoas. Nesse sentido, os sócios procuram sempre escutar os fatos que as empresas expõem e a partir da realidade do outro exposta, realizar seus apontamentos e sugestões para melhoria.

Drucker (2020, p.13) afirma que “a primeira etapa consiste em aceitar o fato de que outras pessoas são indivíduos tanto quanto você. Elas insistem perversamente em se comportar como seres humanos”. Nessa ideia pode-se entender que todas pessoas têm pontos fortes e seu jeito para realizar as tarefas solicitadas, entender o modo de desempenho e valores de quem trabalha próximo é essencial para um bom relacionamento.

Assim é possível afirmar que para realizar a liderança e gestão de pessoas que não pertencem a sua organização, é necessário empatia e responsabilidade com as palavras e ações. Entender a realidade e os processos da empresa contratada é fundamental para que as demandas solicitadas sejam de fato realizadas com maestria.

### 3.4.2 Organograma e níveis hierárquicos

De maneira geral, o organograma empresarial é uma representação da organização da empresa através de gráficos, o qual aparece os cargos e as relações hierárquicas no ambiente da empresa. Basicamente, através dele consegue-se notar a estrutura formal das organizações.

Conforme Maximiano (2014), a estrutura organizacional é essencial para definir a divisão do trabalho e a liderança dos segmentos, mostrando a responsabilidade e autoridade das pessoas como integrantes da organização. Ainda completa que através dessa estrutura também é possível identificar a comunicação entre as pessoas e entre os grupos.

Na ZNTT Representações Comerciais, por possuir apenas dois funcionários, essa estrutura gráfica não se faz necessária. O que ambos sócios entendem é que estão em uma escala igualitária e as decisões são pensadas e realizadas de maneira conjunta. Evidentemente, cada um tem sua maneira e jeito de trabalhar e resolver conflitos e assim é de responsabilidade de ambos respeitarem e se adaptarem a melhor maneira de realizarem os processos da empresa respeitando as individualidades de cada um. Esse entendimento entre os sócios é consequência de saber escutar e principalmente perguntar e entender a maneira como o outro realiza as tarefas de maneira eficiente.

### 3.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Foram identificados os seguintes pontos fortes na área administrativa:

- a) objetivos definidos (3.1.2)
- b) sistemas de informação utilizados; (3.3)
- c) liderança e relacionamento; (3.4.1)

Também identifica-se os seguintes pontos fracos na área administrativa:

- a) planos estratégicos, táticos e operacionais não formalizados; (3.1.3)
- b) padrões de controle utilizados; (3.1.4)
- c) inovação tecnológica; (3.2)
- d) definição de tarefas/responsabilidades não formalizados (3.4.2);

## 4 ÁREA COMERCIAL

A empresa ZNTT Representações Comerciais têm o pilar do seu negócio na área comercial. É nesse segmento que se finaliza todas as metas e objetivos propostos. Através do bom rendimento do segmento o sucesso da empresa é determinado. Conforme Las Casas (2005), o departamento de vendas é destaque nas empresas porque serve de um instrumento para contato da empresa com o mercado, onde a empresa faz a captação de recursos.

### 4.1 PESQUISA DE MERCADO

No ramo de alimentos ao qual se encontra a empresa analisada, existem diversas fontes que oferecem uma visão e perspectiva de futuro do mercado. Muitas notícias de grandes revistas e sites de mercado financeiro, avaliam os cenários e descrevem opiniões. Nesse sentido, a ZNTT busca sempre se manter atualizada diante as pesquisas e notícias, assim consegue ter uma melhor visão do cenário presente e futuro do mercado.

É necessário destacar que também precisa ser realizada pela empresa a pesquisa de campo, identificando pontos fortes e fracos dos concorrentes dentro dos clientes atendidos pela organização. De maneira geral, analisar o posicionamento do preço final diante seus principais concorrentes e como o público no geral se comporta perante essa diferença, seja ela positiva ou negativa.

#### 4.1.1 Finalidades da pesquisa de *marketing* na empresa

As pesquisas de *marketing* na ZNTT são basicamente para analisar como o consumidor se comporta diante das peculiaridades de cada produto, sempre considerando o preço como uma variável importante.

A empresa considera importante o cuidado dos produtos expostos nas lojas. Também, a ampla variedade de mix presente nos clientes de forma a conseguir atingir o máximo de consumidores possíveis, seja através da competitividade do preço, por compras por impulso (exposições melhores dos produtos processados) ou por produtos específicos.

Segundo Kotler (2021, p. 50), “o poder atrativo da oportunidade de mercado depende de diversos fatores: o número de compradores em potencial, seu poder de compra, sua vontade de comprar, e assim em diante”. Através das pesquisas a ZNTT busca oportunidades de mercado que vão gerar maior interesse aos seus clientes e maior lucratividade para a empresa.

#### **4.1.2 Pesquisas e levantamentos efetuados pela organização**

Para Las Casas (2019), realizar a análise de mercado dá o suporte para tomada de decisão e assim consegue-se identificar os pontos críticos para criação de planos estratégicos em todos os níveis.

As pesquisas que a organização efetua são realizadas pelos próprios sócios na visitação das lojas de seus clientes. Uma vez que a loja fornece quantidade de venda de cada produto por dia, realizam levantamentos para identificar em quais regiões cada produto performa melhor e assim procura-se realizar negócios mais assertivos.

Pesquisas de preços são realizadas semanalmente, buscando informações tanto dos clientes atendidos, como dos concorrentes desses clientes. É preciso ressaltar que analisam a competitividade e qualidade dos produtos, ou seja, apenas comparam o preço dos seus produtos com outras marcas que possuem o mesmo padrão de qualidade.

Através desses levantamentos e pesquisas, a empresa procura condições para realizar negócios com seus clientes que façam o produto chegar no ponto de venda competitivo e atrativo para consumidor final. Conforme Pessoa (2008), a negociação tem que acontecer com objetivo de consolidar a relação das partes envolvidas, a base de confiança mútua.

#### **4.2 SERVIÇOS**

A empresa ZNTT nada mais é que uma prestadora de serviços na área comercial. Assim, é de sua responsabilidade atender todas as demandas solicitadas e resolver todos os problemas diante todo o processo de venda dos produtos da empresa que a mesma representa.



#### 4.2.1 Classificação dos serviços na empresa

Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 20), “em troca de seu dinheiro, tempo e esforço, os clientes de serviços esperam obter valor com o acesso a bens, mão de obra, capacidades profissionais, instalações, redes e sistemas; “. Nesse sentido, pode-se dizer que serviço nada mais é que agregar valor através de pessoas, tecnologias, sistemas de serviços externos e internos, informações. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) ainda complementam que todo serviço deve ser uma experiência intangível para os consumidores que poderão assumir papel de coprodutor.

Na empresa ZNTT os serviços são identificados a partir do momento da venda até chegar na entrega do produto. A organização fica responsável por intermediar os processos entre o cliente e a empresa do respectivo produto, oferecendo através dos seus colaboradores suporte e auxílio para efetiva realização do trabalho de pré-venda, venda e pós-venda.

Assim, pode-se afirmar que agrega valor ao seu cliente que ganha com a capacidade profissional da empresa em oferecer os melhores preços e garantia de excelente negócio, ao mesmo tempo oferecendo a empresa representada comodidade e auxílio para conquistar mais clientes e realizar mais vendas.

#### 4.2.2 Estágio no CVP (Ciclo de Vida dos Produtos)

O ciclo de vida de um produto são as fases que um produto passa desde sua produção até o último consumidor no mercado. Segundo Araújo (2021), é um conceito criado por Theodore Levitt, economista alemão, que definiu os cinco estágios de vida dos produtos e cada fase tem suas especificações para estratégia de vendas e estratégia de *marketing*. As fases consistem em desenvolvimento, introdução, crescimento, maturidade e declínio. É válido ressaltar que o CVP não é restrito apenas para produtos, o mesmo pode ser aplicado dentro de organizações e serviços.

Nesse caso, a empresa ZNTT oferece serviços, logo, é necessário analisar em que etapa os serviços da organização estão atualmente. Tendo em vista que é de responsabilidade da empresa realizar a venda e crescimento de faturamento dos produtos, os serviços ofertados podem se encontrar em mais de uma fase do CVP.

Ao realizar as vendas dos produtos do mix composto pela representada, a ZNTT participa do processo de crescimento. Isso porque, pratica o serviço de

encontrar oportunidades e levar o melhor negócio para seus clientes em busca de um crescimento de faturamento. Também pode-se identificar a fase de introdução, quando a empresa que a ZNTT representa lança um novo produto é de sua responsabilidade buscar introdução e aceitação dentro dos seus clientes.

Pode-se analisar os serviços de pós-venda nas fases de crescimento, maturidade e declínio. Nesse sentido, faz parte do serviço da ZNTT promover e realizar o *merchandising* dos produtos nos clientes, assim, participa do processo de crescimento e ápice das vendas dos produtos e até mesmo da baixa nas vendas, podendo identificar maneiras através desse serviço de evitar o declínio.

#### **4.2.3 Decisão *mix* de serviços**

Na empresa em questão, os serviços ofertados são para atender a totalidade de seus clientes. Porém é preciso destacar que para os seus principais clientes existem alguns serviços a mais realizados devido a viabilidade em relação ao faturamento.

Segundo Las Casas (2019), uma empresa deve prestar serviços de qualidade e para isso é necessária padronização nos serviços e no desempenho, mas sempre considerar que cada cliente tem expectativas diferentes. Las Casas (2019, p. 11) complementa que “a empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios a todos que com ela interagem, e isso significa considerar clientes, proprietários, como também todas as demais entidades de um mercado”.

Pode-se dizer que para a definição dos serviços prestados para os clientes são realizadas análises de faturamento e viabilidade para verificar a possibilidade de oferecer todos os serviços que a organização possui.

De maneira geral, os serviços de pós-venda, como o atendimento dos promotores, são selecionados e adequados conforme o faturamento do cliente permite. Basicamente o orçamento para atendimento de *merchandising* tem que ficar no máximo 0,3% sobre faturamento.

Demais serviços, como atendimento do cliente e logística, são realizados conforme demanda. Evidentemente os principais clientes têm uma maior demanda, logo, a ZNTT acaba por trabalhar mais em função desses.

#### 4.2.4 Decisão sobre a marca

A definição da marca de uma empresa é muito importante, pois é através dela que acontecerá o primeiro contato entre a empresa e o cliente. Nesse sentido, a marca precisa mostrar os serviços e a credibilidade que a empresa irá realizar.

No caso da empresa ZNTT Representações Comerciais, foi pensado pelos sócios em criar uma marca que pudesse ser identificado claramente quem eram os donos e que serviço realizavam. Para isso, apesar da razão social ser registrado como ZNTT, optaram por colocar no logotipo “Zanotto representação comercial”, parte do sobrenome de ambos os sócios e na cor azul por conta do time de futebol que torcem. Os próprios sócios fizeram o *design*, conforme Figura 2.

Figura 2 - Logotipo ZNTT Representações Comerciais



Fonte: fornecida pela empresa (2022).

#### 4.2.5 Lançamento de novos serviços

Atualmente a empresa não possui nenhum plano para criação de novos serviços realizados. A organização entende que precisa aprimorar os que já são ofertados para posteriormente pensar em desenvolver e planejar novos.

Conforme Las Casas (2019), um novo serviço com qualidade total irá englobar além dos clientes externos, todos que interagem com esse serviço. Ou seja, é preciso estar muito bem alinhado todos serviços existentes para criar um novo.

#### 4.2.6 Pós-vendas

Segundo Moreira (2012), o pós-venda serve para fidelizar os clientes e gerar satisfação do mesmo, isso porque o maior desejo do cliente é a superação da expectativa dos serviços e produtos negociados, incluindo diversas tarefas como manutenção, serviços, manual de instrução, entre outros.

O trabalho de pós-vendas no segmento de grandes mercados e varejos é muito importante para o crescimento da força de vendas dos produtos. Nessa ideia, a organização busca planejar e organizar suas ações para aumentar seu faturamento.

A empresa ZNTT, como já mencionado anteriormente, tem um trabalho de pós-venda muito forte com a contratação de empresas que prestam serviços de *merchandising*. Esse serviço oferecido é de extrema importância para melhorar as exposições dos produtos vendidos, principalmente a exposição do *mix* completo.

Uma boa execução dessa operação garante que todo produto que o cliente compra, seja exposto para o consumidor. Assim o próprio consumidor consegue visualizar melhor os produtos e muitas vezes efetuar compras por impulso.

Também, com esse atendimento de promotores é possível controlar os estoques para o cliente e as validades dos produtos, garantindo rotatividade e giro dos estoques. Alguns trabalhos específicos para os principais clientes são realizados, como cartazes e *banners* para incentivar ainda mais a venda.

#### 4.3 PREÇO

Para uma empresa de representação comercial, o fator preço é o que mais pode impactar seu faturamento. Esse fator piora muito quando trata-se de *commodities*, isso porque o preço quase sempre é determinante para a conclusão de uma negociação.

Evidentemente, a empresa ZNTT sempre busca efetuar o melhor negócio para o seu cliente e para as empresas que representa. Nesse sentido é preciso ter conhecimento até que ponto pode-se forçar o preço para garantir um bom negócio para todos os envolvidos.

Outro fator que a empresa leva em questão sobre o preço é o que maior tem margem de comissão agregado, forçando mais as vendas desses. É válido ressaltar que para muitos produtos o volume negociado pode influenciar o preço. Dubois (2019,

p.134) afirma que quando se considera o custeio variável alguns produtos podem apresentar uma margem de contribuição maior conforme o volume negociado, alterando a tomada de decisão da direção em relação ao preço.

#### **4.3.1 Critérios utilizados para fixação preços nos produtos/serviços**

Como toda empresa precisa haver uma política de preço, a ZNTT também possui alguns critérios para fixar os preços colocados nos produtos. Lembra-se que a empresa em questão apenas intermedia a venda, ou seja, não consegue efetuar maiores descontos do que é passado de custos para eles. Segundo Dubois (2019, p. 147), "o padrão deve ser fixado em quantidades físicas e valores, porque o custo dos produtos é composto desses elementos".

Dessa forma, os preços são sempre relacionados conforme volume do pedido e quantas entregas serão realizadas. Recebe os preços padrões e assim analisa e faz as propostas para seus clientes. Alguns clientes possuem contrato de fornecimento, que nada mais é que uma porcentagem reduzida do pagamento das notas fiscais. Todavia essa porcentagem necessita ser considerada no preço de venda pelos sócios na hora de realizar para esses clientes.

Nesse sentido, os critérios utilizados são o volume do pedido, porcentagem de fornecimento do cliente (caso o mesmo possua), quantidades de entregas. Além disso, a empresa fixa alguns preços com condições melhores caso o cliente compre a variedade do *mix*. Cada produto varia, mas as faixas de negociação com volume e *mix* podem chegar até 15% mais baixo.

#### **4.3.2 Preços da empresa em relação ao mercado**

Analisando o posicionamento da ZNTT em relação ao mercado, alguns produtos sempre buscam ser o primeiro preço e em outros não têm interesses em queimar margem para ser o melhor preço. Conforme Las Casas (2019, p. 212), "a análise e pesquisa de mercado é a coleta de informações junto ao mercado (consumidor, concorrente ou fornecedor) para orientar a tomada de decisões ou solucionar problemas de empresários e empreendedores".

Através de pesquisas de preços e análises de mercado, a empresa analisa como pode adequar-se para buscar os negócios. Primeiramente, sempre é analisada

a margem e segmento de produto. Nesse sentido, quando são cortes de frango, para conseguir negociar volumes é necessário sacrificar a margem para a negociação ser efetuada. Quando são itens do *mix* ou processados de frango, sendo alguns itens exclusivos, não se faz necessário sacrificar margem e sim garanti-la.

#### **4.3.3 Estado da demanda em relação ao preço**

De maneira geral, todos os mercados sofrem influência no preço conforme demanda. No segmento da empresa ZNTT, está diretamente relacionado os preços com a demanda. Os volumes de estoques, tanto nas indústrias como nos próprios clientes, forçam o preço para baixo ou para cima. Quanto menor a demanda, maior será o estoque e assim os preços tendem a cair.

Pode-se definir também a demanda de importação, o segmento de frangos tem forte variação de preços conforme a mesma. Com a importação de frangos em alta, os volumes destinados para o mercado nacional são menores e assim os preços acabam por subir. Um dos motivos do volume de importação ser maior é a taxa dólar em alta. Assim, além de muitos custos de produção ficaram mais caros por conta do dólar, a disponibilidade força muito o preço subir.

Conforme o Canal Rural (2022), o volume de frango importado no primeiro bimestre de 2022 foi 13% maior que em 2021 e a receita teve um aumento de 33,9%. Dados esse que são consequências do aumento do dólar, e assim teve um aumento expressivo nos preços praticados nacionalmente. Com maior importação, não tem pressão de estoque e os preços só tendem a subir e a demanda diminuir ou estabilizar.

#### **4.3.4 Critérios e políticas para aprovação do crédito**

Na definição de créditos para os seus clientes, a empresa em questão não tem autonomia para definição. Uma vez que é de responsabilidade da ZNTT apenas realizar o cadastro nos sistemas da empresa que representa e sugerir um limite de crédito que acredita ser condizente com o potencial de compra do cliente.

Após realização do cadastro, a organização apenas aguarda o retorno e analisa o limite que foi disponibilizado para os respectivos clientes. Assim, caso necessite um aumento, é necessário mandar documentos que os financeiros das representadas

aceitem como comprovação que o cliente pode ter um limite maior. Documentos como notas fiscais de outros fornecedores, comprovantes de pagamentos e até mesmo volumes almejados de negócio.

#### 4.4 COMUNICAÇÃO

Toda instituição que gera valor financeiro de alguma forma tem uma comunicação entre a organização e o cliente. Segundo Las Casas (2019a), a comunicação com cliente é a promoção da marca, com intuito de informar, persuadir e influenciar as decisões dos consumidores. Para isso, encontra-se diversas ferramentas de comunicação que são utilizadas como propaganda, venda pessoal, merchandising, relações públicas.

Na ZNTT pode-se encontrar uma forte comunicação com seus clientes através de diversas formas, visto que é necessário diariamente estar ofertando e discutindo negociações para atingir as metas estabelecidas.

##### 4.4.1 Principais ferramentas de comunicação

É preciso definir e entender os tipos de comunicação que existem para assim alinhar o caminho a ser utilizado na empresa. Propaganda é a forma paga, onde existe um patrocinador e é utilizada para informar ou persuadir a audiência alvo. A venda pessoal existe a comunicação direta entre vendedor e comprador, uma das formas mais eficazes de passar a mensagem correta aos consumidores. As relações públicas são consideradas um instrumento promocional da empresa, é a comunicação da empresa com o público e pode servir a um país, uma instituição, empresa ou até mesmo uma pessoa. Também temos o *merchandising* que nada mais é que a promoção de vendas, em resumo, tudo aquilo que não se enquadrar nas demais pode ser considerado nessa última. Como exemplo, pode ser considerado cupons, amostras, desfiles, faixas, encartes, entre outros (LAS CASAS, 2019a).

A empresa analisada conta com a habilidade de vendas dos dois sócios para efetivar negócios. Nesse sentido, a principal ferramenta utilizada pela empresa é a venda direta. Segundo Las Casas (2019a), o contato direto com os consumidores enfatiza e aprimora a comunicação direta, de forma que facilita a amostragem e despertam interesse e atenção do cliente através da fala.

Existe o trabalho nas lojas dos clientes da organização que pode ser considerado uma promoção de vendas. No sentido em que é realizado pelos promotores da ZNTT a exposição dos produtos vendidos sempre com intuito de chamar a atenção dos consumidores a fazerem uma compra por impulso. Nesse trabalho de *merchandising* são realizados faixas e panfletos que destacam os produtos vendidos pela empresa.

#### 4.5 VENDAS

Na ZNTT Representações Comerciais LTDA, a área de vendas é a principal responsável por determinar o sucesso da organização. Segundo Sparemberger (2019), vender é determinar as necessidades dos clientes e corresponder às suas necessidades por meio do produto vendido”. Nesse sentido, a empresa busca entender a necessidade do cliente e oferecer o que melhor irá rentabilizar para a própria organização e para seu cliente.

##### **4.5.1 Critérios utilizados para planejamento das vendas**

Conforme Sparemberger (2019), o vendedor deve analisar o mercado e entender como o mesmo se comporta nas diversas situações específicas, tanto atuais como futuras, em que a empresa tende a atuar. Complementa também que, a demanda de mercado é o volume total que pode ser vendido para um determinado público e tempo. Entender esse processo e as múltiplas influências que a demanda sofre é essencial para realização de uma venda com excelência.

Nesse sentido, a empresa em evidência procura analisar as tendências de mercado e qual a interferência no consumidor essas diversidades irão causar. Após essa análise, sempre é feito o levantamento de volume do mês antecedente e do mesmo mês no ano anterior. Assim, projeta-se um volume determinado para a venda mensal e condizente com a situação atual de mercado. Em situações positivas projeta-se um aumento de pelo 10% do faturamento do mesmo mês do ano antecedente e em negativos uma redução de no máximo 10% é prevista também.

Alguns outros critérios também podem interferir no volume de vendas realizado pela empresa. É preciso levar em consideração a capacidade de venda de cada cliente para cada segmento de produto e assim, definir a quantidade para cada



produto levando em consideração seu ciclo de vida, produtos processados de frango normalmente têm uma data de validade inferior aos cortes de frangos. Outro fator que pode influenciar o planejamento de vendas é a disponibilidade de produtos que as empresas representadas pela ZNTT passam para o mês, alguns meses devido a exportação pode afetar o volume e assim o planejamento deve ser condizente com a realidade atual.

#### **4.5.2 Análise de vendas**

O controle do planejamento de vendas é essencial para conseguir acompanhar e alterar ações durante o mês para alcançar os objetivos que são almejados. Segundo Maximiano (2014), controlar faz parte do processo produtivo e permite adquirir informações para definir a tomada de decisão e assim alinhar a execução de atividades sobre as metas estipuladas.

Na ZNTT o controle de vendas é realizado a partir do levantamento do valor de faturamento pelas notas fiscais faturadas dentro do decorrer do mês. Com a meta do mês definida, é de responsabilidade do sócio Leonardo acompanhar a evolução de venda mensal e assim alinhar posicionamento frente aos clientes para buscar maiores volumes em relação ao objetivo almejado.

De maneira geral, analisa-se as entradas de notas fiscais e acompanha o volume negociado para as próximas semanas e assim a organização vai adequando seu fechamento e direcionando força de vendas nos pontos críticos do mês para atingir a meta.

#### **4.5.3 Formas de acompanhamento**

O acompanhamento do planejamento de vendas pela empresa ZNTT é pensado e analisado através do sócio Leonardo, conforme mencionado anteriormente. Contudo, para analisar e coordenar medidas mais fortes é realizada pelo menos uma reunião por mês entre os sócios.

Nessas reuniões são discutidos e analisados os números realizados dentro do mês e nos meses anteriores, sempre pensando no fechamento anual da empresa. Os números a serem analisados são volume de venda e faturamento, também analisa-se a composição do *mix* de produtos vendidos aos clientes. Assim é possível identificar

pontos fracos e fortes e corrigi-los ou intensificá-los para um melhor fechamento do mês e, conseqüentemente, do ano.

#### **4.5.4 Equipe de vendas – tipo do vendedor**

A força de vendas é composta por diferentes tipos de vendedores que são divididos em vendas internas e vendas externas. As vendas internas são as realizadas pelos vendedores dentro da empresa, dando o suporte e atendimento ao cliente apenas do escritório, enquanto as vendas externas abrangem todo atendimento e venda realizada ao cliente no ambiente que seja externo ao da empresa (MOREIRA, 2012).

Na empresa analisada pode-se afirmar que existem os dois tipos de venda, uma vez que é realizado negociações, suporte e atendimento diariamente do escritório pelos sócios aos clientes. Também são realizadas visitas em todos os clientes pelo menos uma vez por mês, as quais acontece uma negociação mais forte e também um planejamento e alinhamento de planos futuros com os clientes.

A equipe de vendas da empresa ZNTT é composta pelos dois sócios Leonardo e Luiz. Ambos são responsáveis pelo processo de vendas e pós-vendas e por isso a empresa realiza uma venda muito mais técnica, pelo motivo deles terem conhecimento e dominarem os produtos vendidos pela organização.

#### **4.5.5 Funções exercidas pelo vendedor**

De acordo com Sparemberger (2019, p. 56), “os vendedores precisam fechar vendas e manter um bom relacionamento com o comprador”. O relacionamento é construído no longo prazo, a partir das boas negociações realizadas no curto prazo que permitem a transparência e uma boa convivência entre vendedor e comprador.

As funções dos vendedores da empresa de representação ZNTT basicamente são realizar bons negócios lucrativos para ambas as partes. Para isso, é necessário promover um bom relacionamento a longo prazo, aproximar o cliente da empresa, oferecer soluções aos problemas, consolidar o conceito da empresa, prestar serviço de suporte e atendimento com excelência. E principalmente, um acompanhamento perfeito no pós-venda em todos processos que o produto passa até chegar no consumidor do seu cliente, para que a venda seja concluída com sucesso.

#### **4.5.6 Motivação**

A motivação, segundo Moreira (2012), é essencial para o profissional de vendas para estimulá-lo a manter ou aumentar sua força de venda, tendo em vista que é um trabalho dinâmico e incerto e com muitas frustrações de negociações mal sucedidas e resultados esperados não alcançados. Ainda complementa que motivação é a energia que flui em cada pessoa, nesse sentido é preciso saber cada particularidade da equipe para conseguir estimular a motivação.

Identifica-se na empresa ZNTT uma motivação relacionada à evolução nos volumes das negociações nos principais clientes da empresa. Uma vez que, a equipe de vendas é composta pelos dois sócios, a motivação por si só começa pela vontade de fazer a organização crescer e alcançar seus objetivos. É válido ressaltar que como o faturamento da empresa são as comissões de venda, o pilar mais importante para motivar eles são as vendas de produtos que pegam uma maior comissão.

#### **4.5.7 Treinamento**

A organização ZNTT conta com treinamentos oferecidos pelas empresas representadas que disponibilizam materiais que possibilitam os vendedores a ter um conhecimento técnico dos produtos. Também já foram realizadas visitas às indústrias que permitiram adquirir o conhecimento dos processos de produção e assim conseguem passar para seus clientes informações e até justificar preços mais altos ou mais baixos devido ao custo produtivo.

São realizadas pesquisas semanalmente sobre tendências de mercado e análises econômicas para identificar possíveis pontos críticos no ambiente externo. Assim permite sinalizar aos clientes oportunidades de efetivar uma compra maior ou segurar e aguardar um momento melhor para realizar essa compra de volume.

Segundo Moreira (2012, p. 326), “o processo de treinamento é composto de quatro fases: levantamento de necessidades, definição do objetivo e conteúdo, determinação do método de treinamento e avaliação dos resultados”. Processos que podem ser identificados na organização analisada, uma vez que são feitos os levantamentos e treinamentos que geram resultados tanto para o cliente quanto para a empresa.

Precisa-se destacar também que é preciso ter conhecimento dos clientes para efetuar uma boa venda. Assim a empresa conta com a experiência do sócio Luiz que passa as informações e particularidades de cada cliente para o outro sócio, tornando a negociação mais fácil de ser concluída. Conforme Sparemberger (2019), o fator mais importante para o cliente definir sua compra é confiança no vendedor, através da transparência e afirmações verdadeiras durante uma negociação e condizente com a realidade possível para ambos.

#### 4.6 DISTRIBUIÇÃO

Para uma venda ser concretizada definitivamente, o produto negociado precisa chegar ao cliente no prazo definido e para isso é muito importante entender todo processo de distribuição. Segundo Moreira (2012), a distribuição pode ser definida entre a intensiva, que tem objetivo de atingir o maior número de consumidores, a seletiva, que busca a venda apenas para determinados clientes e a exclusiva, que corresponde a distribuição de produtos específicos e exclusivos.

Pode-se afirmar que a partir dessa definição a empresa ZNTT pratica uma distribuição seletiva, por apenas buscar grandes redes de mercados e alguns pequenos varejos.

##### 4.6.1 Tipos de canais de distribuição (níveis)

Dentro dessas definições expostas, a distribuição ainda pode ser classificada como direta e indireta. Conforme define Moreira (2012, p. 232), “a direta ocorre quando os produtos ou serviços são vendidos para o consumidor sem a participação de intermediários. Na distribuição indireta, a venda ocorre por meio de terceiros, os intermediários”. Assim, pode-se afirmar que a distribuição direta são as vendas realizadas através de catálogos, encartes, *telemarketing*, lojas próprias, máquinas de venda, *marketing* de rede, televisão, internet. Enquanto a indireta são as vendas por atacadistas, varejistas, hipermercados, supermercados, distribuidores, lojas de conveniência e *shopping centers*.

Na empresa ZNTT utiliza-se a distribuição indireta, uma vez que as negociações são realizadas com grandes redes de supermercados e alguns pequenos

mercados de varejo ou distribuidores estratégicos. Nesse sentido, é através desses intermediários que pratica a venda de seus produtos para o consumidor final.

#### **4.6.2 Distribuição física**

A distribuição física dos produtos vendidos pela organização possui três tipos de logística para chegar até seus clientes.

Quando trata-se de pedidos com mais de três toneladas, a entrega é realizada por caminhões diretos que saem da empresa representada. Nesse volume de pedido, alguns casos são enviados por caminhões de terceiros, mas o produto sai da empresa representada direto para o cliente.

Em casos do pedido ter menos três toneladas, os pedidos são encaminhados por um caminhão que leva até o operador logístico Friozem localizado em São Leopoldo. Fica de responsabilidade do operador dividir as cargas e realizar a entrega em até três dias após a chegada do produto. A Friozem utiliza diversos tipos de veículos de média e baixa carga para realizar as entregas, evidentemente, todos refrigerados.

### **4.7 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES**

O relacionamento com o cliente é fundamental para as negociações serem encaminhadas da melhor maneira possível. Segundo Sparemberger (2019), é necessário dividir os clientes e assim atender cada um individualmente com suas particularidades, atendendo assim às expectativas esperadas por cada cliente.

#### **4.7.1 Políticas de relacionamento**

Conforme Sparemberger (2019), a qualidade no atendimento está se tornando cada vez mais necessária nas organizações para terem sucesso nas vendas, e para isso as empresas estão criando políticas para obtenção de sucesso e satisfação dos clientes. Políticas como estratégia no atendimento, inovação, foco no cliente, prioridades, entre outros.

Na empresa em questão, pratica-se algumas políticas de atendimento básicas para garantir o sucesso no atendimento. A principal é conhecer o cliente e suas

necessidades e assim toda visitação já estar preparado para solucionar os problemas que o cliente possa apresentar. O atendimento deve ser planejado estrategicamente para que no atendimento o foco seja cem por cento no comprar. E também, ser o quanto mais pró-ativo e não reativo, levar as negociações para o cliente sem que o mesmo tenha necessidade de buscar a ZNTT para negociar.

#### **4.7.2 Ações de retenção e fidelização**

Algumas ações são marcantes e muito importantes para a fidelização dos clientes, principalmente quando o foco da empresa é vendas. A empresa ZNTT busca fidelizar seus clientes a partir da excelência no atendimento, levando em todas as visitas algum diferencial específico para cada um, tornando-o único do ponto de vista dessa negociação. Segundo Sparemberger (2019, p. 125), é essencial entender que “as necessidades e desejos estão sempre mudando, é necessária uma orientação estratégica para o cliente, e isto significa pleno entendimento do que ele realmente procura”.

Portanto, na organização analisada, para os seus principais clientes é realizado pesquisas de mercado que geram informações para os vendedores estarem totalmente preparados para atender as necessidades desses clientes. A fidelização dos mesmos se origina a partir dos vendedores sempre solucionarem os problemas e atenderem de forma única e exclusiva esses clientes. Buscando sempre a excelência na venda, desde a pré até a pós-venda, com transparência e bom relacionamento nas negociações. Cuidando e monitorando todos os processos até o produto chegar no cliente, sempre deixando o cliente ciente da situação.

#### **4.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS**

Foram identificados os seguintes pontos fortes na área comercial:

- a) pesquisas de mercado; (4.1)
- b) *mix* de produtos nos clientes; (4.2.3)
- c) atendimento ao cliente no pós-venda; (4.2.6)
- d) comunicação com os clientes; (4.4)
- e) relacionamento com os clientes. (4.7)

Também identifica-se os seguintes pontos fracos na área comercial:

- a) lançamento de novos serviços; (4.2.5)
- b) preços dos produtos; (4.3.1)
- c) equipe de vendas; (4.5.4)
- d) distribuição. (4.6)

## 5 OPERAÇÕES

Toda empresa precisa ter suas operações alinhadas para que o rendimento e fluxo dos processos sejam harmônicos. Conforme Corrêa e Corrêa (2017), a gestão de operações visa gerenciar os recursos da organização atendendo as necessidades de qualidade, tempo e custo de seus clientes. Na empresa ZNTT identifica-se as operações muito próximas e eficientes, assim garantindo excelência no atendimento dos seus clientes.

### 5.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DAS OPERAÇÕES

Planejamento operacional é a definição de processos e ações específicas e recursos para alcançar um objetivo e para isso é preciso programar as atividades, fazendo uma estimativa de duração e sequência das ações que serão praticadas, assim transformando as ações em metas a serem atingidas. E como todo planejamento e programação é preciso controlar, que nada mais é que o processo de produzir e usar as informações na tomada de decisões e conduzir a empresa para o caminho certo no seu objetivo (MAXIMILIANO, 2014).

Na organização analisada encontram-se diversas formas de planejar e programar suas operações. Tendo em vista que precisam atender todos seus clientes pelo menos uma vez por mês, é utilizada uma agenda fixa que contém dias e horários de atendimento de cada cliente em específico. Para controlar o cumprimento das agendas é feita uma observação sempre após a realização do atendimento e, caso não for cumprida a agenda, é realizada a reserva de um novo dia e colocada essa observação no dia respectivo da falta. Para realizar uma visita é preciso se preparar e por isso toda segunda de manhã, o sócio Leonardo Zanotto faz um levantamento dos clientes que serão atendidos na semana e prepara o atendimento dos mesmos.

Após todo atendimento é realizada a análise dos pedidos gerados e todo processo para que o pedido seja de fato faturado e enviado ao cliente. Para controlar esse processo, foi criado uma pasta no *google drive* com cada cliente e, para todo pedido gerado, cria-se uma *subpasta* dentro do específico com as informações do pedido e assim que a nota fiscal é gerada também é anexada. Assim, a empresa



consegue controlar os pedidos, o faturamento e ter as informações guardadas para posteriormente resolver qualquer problema com maior eficiência.

Algumas tarefas que precisam ser realizadas todos dias, como controlar o trabalho de promotores, entregas dos produtos, visitas nas lojas dos clientes são controlados a partir da necessidade de informações.

A entrega dos produtos é controlada a partir da informação de recebimento que a logística das empresas representadas passam para a ZNTT assim que entregam a mercadoria.

Visitações nas lojas são realizadas antes do atendimento ao cliente. Quando trata-se dos dois principais clientes da empresa, Irmãos Andreazza e Comercial Zaffari, que possuem muitas lojas no Rio Grande do Sul, são realizadas pelo menos duas a três visitas em cada semestre nos Andreazza e duas no ano nas lojas do Comercial Zaffari. O controle dessas visitas é feito apenas com anotações e observações, não existe nenhum cronograma ou roteiro para planejamento de visitas.

No quesito dos promotores, a frequência semanal é enviada para a ZNTT pelos supervisores das empresas contratadas de merchandising e diariamente os promotores mandam fotos das suas exposições nas lojas e respondem às demandas solicitadas diariamente.

## 5.2 LAYOUT DO ESCRITÓRIO

A empresa conta atualmente com um escritório físico de trinta e cinco metros quadrados. Nesse espaço estão duas mesas grandes colocadas lado a lado, assim cada sócio tem sua mesa e a comunicação fica facilitada. Para seu conforto contam com duas cadeiras *gamers* que permitem um trabalho durante períodos longos sem nenhum problema.

Na frente de suas mesas contam com mais duas cadeiras caso recebam algum cliente ou convidado. Ainda, para comodidade maior possuem uma impressora caso necessitem e um banheiro completo. Ambos os sócios preocupam-se com sua saúde física e assim colocaram uma esteira no escritório, que não atrapalha o ambiente, mas que permite em horários livres a realização de uma atividade aeróbica.

### 5.3 FLUXO DE ATENDIMENTO

Para melhor atender seus clientes, a empresa ZNTT busca sempre analisar os cenários econômicos, com finalidade de identificar oportunidades e entender como está o fluxo de compra do consumidor final. Conforme Moreira (2012), toda compra organizacional é uma tomada de decisão das organizações que têm a necessidade de comprar um produto ou serviço de um respectivo fornecedor.

Assim, o fluxo de atendimento da empresa em questão é baseado na necessidade dos seus clientes em adquirir seus produtos. Portanto pode-se identificar duas maneiras de um atendimento ser realizado.

Como já mencionado anteriormente, existem datas estabelecidas que os sócios da empresa visitam os clientes e realizam as negociações. Nessas visitas, é responsabilidade da ZNTT analisar os possíveis cenários e oportunidades e levar através de propostas para gerar uma venda. Outra forma que também é muito utilizada é através do comprador procurar a empresa para fazer negociações pontuais para sua organização. Nessa última forma identifica-se que a procura vem do cliente em expor suas necessidades, seja por uma negociação específica ou por produtos em ruptura nas lojas, e assim é conduzido a negociação até a venda ser efetivada.

Eventualmente, realiza-se a venda por propostas enviadas através de aplicativos de mensagens, as quais os vendedores da ZNTT fazem propostas de volume que analisam serem ideais para o momento e oferecem para os potenciais compradores. Essa negociação algumas vezes se estende para ligações, um contato mais direto entre vendedor e comprador, e muitas vezes acabam por gerar grandes volumes de vendas.

### 5.4 HORÁRIO DE ATENDIMENTO

Na organização analisada o horário de atendimento não é estabelecido, isso porque pode ocorrer em qualquer momento um contato e uma negociação por telefone ou aplicativos de mensagens. Nesse sentido, a empresa busca direcionar exclusivamente seus esforços para atendimento ao cliente na parte da manhã dos dias da semana e assim na parte da tarde também cuidar de situações pós-vendas. As visitas nos clientes geralmente ocorrem entre as oito da manhã e as quatro da

tarde, mas nada impede que um horário possa ser transferido ou atrasado para horários após esses mencionados.

## 5.5 INFORMAÇÕES AO CLIENTE

As informações que a empresa ZNTT passa para seus clientes são sobre os produtos vendidos e suas especificações. Segundo Las Casas (2019a, p. 15) “no momento em que o cliente contata a organização, ele vai consumir um serviço que é o resultado de todo o esforço mercadológico que antecipou tal contato”.

Todos seus clientes conhecem o segmento de produtos e os tipos de cortes de frango, nesse sentido é necessário que os vendedores saibam apenas expor as qualidades e vantagens dos produtos vendidos pela organização. Nos produtos processados de frango, em sua maioria, é essencial especificar e explicar os tipos de corte e processo de fabricação para que o comprador conheça e tenha conhecimento sobre o produto que está adquirindo. Muitas vezes, nessa explicação realizada que uma venda é concretizada, isso porque ao especificar o produto, seu custo elevado torna-se compreensível e a qualidade é o fator principal da negociação.

A organização ZNTT realiza também algumas degustações para os compradores dos principais clientes atendidos. Assim, além de expor as informações e especificações dos produtos, comprova a qualidade e sabor do produto. Normalmente, essas degustações são realizadas quando alguma empresa lança um produto novo.

No ponto de vista do serviço prestado pela empresa, pode-se afirmar que não é necessário passar para o cliente, pois o mesmo acompanha diariamente os processos realizados pela ZNTT. Mas, os sócios não poupam esforços para sempre ressaltar todo trabalho realizado no pré e pós-venda e os benefícios de um serviço completo oferecido e não apenas só processo de venda.

## 5.6 GERÊNCIA DE RECLAMAÇÕES

Em uma negociação ambas as partes procuram uma transação mais atrativa para seus interesses e é de responsabilidade da organização minimizar os atritos e antecipar os possíveis problemas do mercado. Como, por exemplo, lançamentos de concorrentes, ajustes de preços no mercado, mudança de comportamento do

comprador, novas necessidades, produtos avariados. É imprescindível que uma organização sempre questione os processos internos e externos, visando aperfeiçoar-se cada vez mais diante do mercado (MOREIRA, 2012).

Na empresa ZNTT, pode-se identificar diversas maneiras de receber as reclamações sobre o serviço prestado e os produtos vendidos. A organização sempre tenta antecipar as reclamações em relação às entregas dos seus produtos, a partir de um prazo estipulado junto ao cliente, acompanha fielmente e mantém os clientes avisados do *status* da entrega. Quando fala-se em visitas e atendimentos aos clientes, é de costume mandar mensagens pelo menos duas vezes antes, para que o comprador não sinta a necessidade de questionar a frequência do atendimento.

Mesmo que a empresa tente prevenir algumas reclamações, é inevitável que aconteçam diversas no dia a dia. Normalmente os clientes entram em contato por aplicativo de mensagens e ou ligação relatando os problemas e posteriormente os sócios analisam e assim que tiver solução retornam para o cliente. Alguns casos necessitam o registro por *email* para que a ZNTT passe as informações completas às empresas representadas.

Problemas relacionados com avaria nos produtos sendo entregues, é feito um registro no *email* com fotos comprovando o acontecido e o cliente gera uma nota fiscal de devolução, sempre no momento da entrega. Caso seja recebido algum produto e notado avaria posteriormente, o caso é analisado e enviado um SAC para empresa representada que analisa e retorna, muitas vezes esse valor das mercadorias avariadas é pago com bonificação e se for uma quebra muito expressiva através de acordos comerciais com os respectivos valores.

Todos os clientes da ZNTT possuem o seu próprio SAC dos consumidores finais. Em casos isolados a empresa não se envolve e fica de responsabilidade do cliente a resolução do caso. Em algumas situações de reclamação generalizada, o procedimento é novamente criar um SAC para a representada relatando a situação e aguardar retorno. Nesses casos, quando a quebra para o cliente é grande também é feito pagamento com acordos comerciais.

Em síntese, o processo é esse: o cliente detecta a necessidade de abrir a ocorrência, seja por falta de produto, avarias, fora de temperatura, entre outros, entra em contato com a empresa relatando o problema. As informações são analisadas e a decisão é feita pelos sócios sobre qual atitude tomar em relação ao problema exposto. Muitos casos são devolvidos no ato da entrega com nota fiscal de devolução e assim

liberando a carga para seguir sua rota de entrega. Agilidade e presteza e tomada de decisão em resolver os problemas são essenciais no processo que a ZNTT utiliza.

## 5.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Foram identificados os seguintes pontos fortes na área operações:

- a) atendimento ao cliente; (5.1)
- b) organização do escritório; (5.2)
- c) horários flexíveis para atendimento; (5.4)
- d) divulgação e informações dos produtos; (5.5)
- e) disponibilidade para resolver as reclamações. (5.6)

Também identifica-se os seguintes pontos fracos na área operações:

- a) visitação das lojas dos principais clientes; (5.1)
- b) controle das entregas dos produtos; (5.1)
- c) demora no retorno de avarias nos produtos já recebidos. (5.6)

## 6 ÁREA FINANCEIRA

Para Cherobim (2016), a área financeira está distribuída entre dois setores, a financeira e controladoria. Na gerência financeira são as atividades relacionadas com fluxo de caixa, créditos, cobrança, risco, investimentos, financiamentos, planejamento e controle financeiro, enquanto na controladoria envolver todas questões de custos e preços, auditoria interna, avaliação de desempenho, contabilidade, controle patrimonial, entre outros.

A empresa ZNTT por possuir apenas dois funcionários não tem um setor financeiro específico. Nesse sentido, o responsável pelas questões que envolvem esse segmento é o sócio Leonardo, mas nada impede que o sócio Luiz auxilie em algumas decisões.

Para uma melhor gestão financeira e controladoria, não são utilizados *softwares* ou tecnologia de informação, apenas tabelas no *excel* que auxiliam na gestão e controle. A organização não tem muita movimentação de capital entre contas, visto que apenas representa outras empresas, então não é necessária muita complexidade para os fechamentos de contas e cobranças. Em relação a sua contabilidade foi contratada a empresa Evolutiva que fica responsável por estes processos e por auxiliar os sócios.

### 6.1 GESTÃO DE CAIXA

Uma organização mesmo que tenha poucos processos precisa fazer a gestão do caixa para avaliar desempenho e identificar oportunidades. Na empresa analisada nota-se um controle e organização fundamental para que os negócios aconteçam de maneira saudável financeiramente.

#### 6.1.1 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa se resume em manter a liquidez necessária para suprir as atividades de uma determinada organização e por não ter nenhum retorno operacional totalmente explícito, o saldo deveria ser nulo. O autor complementa que uma situação extrema de caixa nulo é inviável, isso pelo fato de toda empresa necessita manter um

nível de caixa para eventuais incertezas de pagamentos e recebimentos (ASSAF NETO, 2020).

Dentro da empresa ZNTT, o fluxo de caixa é realizado de maneira simples e eficaz para garantir o suficiente que a empresa necessita no mês. A análise é realizada no primeiro dia útil de todo mês, quando a empresa já tem todos os valores de entrada do mês referente.

Começa-se por avaliar o valor das comissões que serão recebidas e considera-se um desconto entre impostos e honorários de 30% desse valor. Após esse procedimento, o sócio Leonardo realiza uma projeção de possíveis gastos no mês e adiciona a mais ou menos a 15% do valor da comissão. Esses valores de desconto e projeção serão guardados no caixa, justamente, para pagamento desses impostos, gastos e custos mensais da empresa.

O restante do valor é considerado o pró-labore dos sócios e então é dividido entre ambos. Como mencionado anteriormente, Leonardo faz uma projeção de gastos com acréscimo de 15%, possuindo uma margem para erro. Nesse sentido, o valor que sobrar no final do mês é considerado lucro da empresa e destina-se para investimentos seguros.

### **6.1.2 Ciclo operacional e ciclo financeiro**

Conforme Assaf Neto (2020), o ciclo financeiro de uma empresa define-se no período desde o desembolso inicial das despesas até a realização e recebimento de uma venda. O ciclo operacional envolve toda atividade operacional da empresa, desde aquisição de matéria-prima até a venda definitivamente realizada.

Na empresa ZNTT, pode-se identificar seu ciclo operacional a partir do momento da visitação e ou proposta para seu cliente até a concretização da negociação, pagamento do cliente para a empresa representada e por final do ciclo o pagamento da comissão para organização ZNTT.

Quando fala-se em ciclo financeiro, entende-se na ZNTT que corresponde a partir do momento do recebimento da comissão do mês e pagamento dos impostos, até todas as despesas e gastos do mês para realizar as vendas e recebimento de comissões no mês subsequente.

### **6.1.3 Contas a receber e gestão do risco de crédito**

Numa empresa é fundamental o controle de contas a receber para que seus ciclos operacionais e financeiros não sejam prejudicados. Segundo Brigham e Ehrhardt (2016), o contas a receber se faz necessário dentro de uma empresa pela pressão da concorrência e assim consegue-se aumentar as vendas dando um prazo maior para pagamento, mas é essencial um sistema de monitoramento para controlar os recebíveis, começando com um política de créditos.

Em relação ao processo de contas a receber da empresa ZNTT, pode-se ressaltar que como possuem contratos de representação com as organizações representadas, não é necessária uma maior preocupação com o cumprimento do compromisso. Apenas é realizada a conferência em relação a comissão paga referente aos valores das vendas realizadas.

A gestão do risco de crédito é realizada pelas empresas representadas, a organização analisada apenas faz o cadastro dos clientes no sistema e sugere um valor que considera necessário e condizente com o tamanho do seu cliente. Normalmente, as empresas representadas analisam o capital social e consultam débitos posteriores para definir o valor do limite de crédito. A responsabilidade da ZNTT é controlar o pagamento e fazer a cobrança caso aconteça inadimplência. Como a ZNTT tem clientes de grandes redes de mercados e com grande referência, não acontece muito problema em relação a isso. Mas se vier acontecer, a partir de sete dias de atraso não se fatura mais nada para esse cliente até o pagamento dessa conta.

### **6.1.4 Contas a pagar**

Normalmente as organizações realizam suas compras a prazo de outras empresas e assim geram uma dívida reconhecida como contas a pagar. Essa conta torna-se um passivo circulante operacional e pode representar grande parte do passivo total, principalmente de empresas menores com menor poder de financiamento de outras fontes (BRIGHAM; EHRHARDT, 2022).

A empresa analisada não possui política de contas a pagar, uma vez que não possui necessidade de compras de matéria-prima para realizar suas tarefas e assim então não realiza compras a prazos. O sistema que utiliza para obter os recursos



necessários para realizar os seus processos é o pagamento à vista. Esses recursos são gasolina, almoço, eventuais gastos, entre outros.

### **6.1.5 Volume de estoques**

Segundo Assaf Neto (2020), os estoques são todos os materiais, mercadorias e produtos que são mantidos fisicamente na empresa com expectativa de entrarem no ciclo produtivo até serem comercializados.

Em relação aos volumes de estoques com a gestão de caixa, conforme Brigham e Ehrhardt (2016), é necessário manter a disponibilidade adequada para as operações, mas também manter os custos mais baixos possíveis. Os autores (2016) complementam que o melhor fluxo de caixa está associado à redução de estoque e que esses níveis mais baixos de estoque reduzem significativamente diversos custos, como de armazenagem, manuseio, seguro, deterioração, entre outros.

Pelo fato da empresa ZNTT não possuir um ciclo produtivo, a mesma não possui volume de estoque para completar suas operações e assim seu fluxo de caixa não possui interferência do volume de estoque.

### **6.1.6 Estratégias de aplicação dos excedentes**

Para Cherobim (2016, p. 6), “obter esses recursos e onde aplicá-los é a atividade principal do administrador financeiro. A obtenção de recursos diz respeito às decisões de financiamento, e sua utilização, às decisões de investimento”.

Na organização em questão, os recursos excedentes são alocados em aplicações automáticas na própria conta do banco. Dessa maneira, o capital não fica parado e possui mesmo que pouco um rendimento seguro e ainda continua disponível caso a empresa necessite de parte desse montante. Também, em casos que o excedente no mês é muito alto, uma quantia desse valor é depositado na poupança para obter maior segurança e um rendimento considerável.

## **6.2 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA**

Toda organização tem que ter controle de seus custos para que sua saúde financeira não seja prejudicada. É essencial que tenha o controle de todos os custos

que envolvem o ciclo operacional e assim definir seu preço de venda para sempre trabalhar com margem de lucro e não com prejuízo.

### **6.2.1 Métodos de custeio e gestão de custos**

Os métodos de custeio servem para definir o custo unitário de cada bem ou serviço realizado por uma organização. Podem configurar-se em diretos ou indiretos, e esses métodos atribuem todos os gastos apresentados na empresa para cada bem e ou serviço produzido. Ou seja, servem para a determinação dos custos, podendo ser adotados diferentes maneiras. Os mais relevantes são: custeio por absorção, consiste na alocação dos gastos e custos em cada fase da produção; custeio variável em que os custos fixos são alocados como despesas; custo-padrão, o qual baseia-se em um custo projetado como meta e controla os custos posteriormente que de fato foram incorridos; custeio ABC que descarta as distorções provocadas pelo rateio dos custos indiretos de fabricação (DUBOIS, 2019).

Na empresa analisada, por se tratar de representação não possui nenhum método de custeio definido pois não tem produção e apenas serviço. Assim realiza-se somente a gestão dos custos que incidem para realização dos serviços efetuados. Segundo Dubois (2019, p. 7), “qualquer sacrifício financeiro deve ser considerado como um custo. No entanto, essa é uma visão própria da economia”. O autor (2019) também acrescenta que toda organização visa o crescimento do seu patrimônio líquido e manutenção de arcar com as responsabilidades assumidas e assim obter rentabilidade e liquidez.

Nesse sentido, a empresa ZNTT considera todos os sacrifícios econômicos do seu processo como um custo. Assim, para sua melhor gestão de custo, considera toda retirada do fluxo de caixa como fator para avaliar a rentabilidade do processo realizado. Entre esses custos pode-se definir como almoço, gasolina, demonstrações, tinta para impressora, internet, luz, contabilidade, impostos, entre outros. A gestão utilizada pela empresa é através de uma tabela *excel*, anotar todos os gastos realizados no mês e as comissões recebidas dentro do mês. O valor deve ficar no máximo vinte e cinco por cento das comissões, assim a empresa considera o mês referente rentável.

## **6.2.2 Estratégias de precificação**

Os preços em sua maioria são determinados a partir da lei de oferta e procura. A oferta busca vender um bem praticando o maior preço e a demanda consumir o mesmo bem por um preço menor e mercado reage a essas variações. Os preços sempre irão refletir um resultado eficiente da produção e ou operações das empresas (DUBOIS, 2019).

Como estratégia de precificação, a empresa ZNTT não possui nenhum método específico pois recebe as tabelas prontas das representadas e assim o preço não afeta diretamente o financeiro da organização. No ponto de vista financeiro, a empresa busca negociar produtos com preços agregados maiores e assim obter uma comissão maior e conseqüentemente uma rentabilidade melhor.

Outro fator importante, a organização analisa o mercado e como ele está reagindo diante a lei da oferta e demanda. Nesse sentido, algumas vezes em que a situação está desfavorável para o negócio, busca negociar com as empresas representadas um preço mais adequado e assim realizar um negócio mais rentável para ambos (cliente, representada, representante).

## **6.3 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS**

A contabilidade é um setor muito importante para controlar os recursos de uma empresa e demanda entendimento para que tudo esteja conforme a lei estabelece. Muitas empresas possuem um setor de contabilidade, enquanto a ZNTT contrata uma organização para terceirizar esse serviço.

### **6.3.1 Serviços contábeis**

Conforme Cherobim (2016), o administrador financeiro necessita de informações contábeis externas e internas da empresa, essas no curto prazo sendo volume de venda, contas a receber, contas a pagar, tributos a recolher, algumas receitas e despesas, demonstração financeira e contábil, e isso é faz parte do serviço contábil dispor para o administrador.

Como mencionado anteriormente, a ZNTT contrata uma empresa denominada Evolutiva que realiza suas atividades contábeis. Essa organização fica responsável em mandar todos os pagamentos de impostos para que a ZNTT realize o pagamento.

Para a empresa analisada, fica a responsabilidade de enviar todos documentos necessários para manter a empresa regular, esses sendo extrato do banco mensal, rendimentos mensais nas aplicações automáticas, identificar todas movimentações, valor de comissões, retiradas de capital para os sócios, entre outros. Caso realizem alguma compra de um bem em nome da empresa, é necessário enviar para a Evolutiva fazer a declaração e identificar a origem do dinheiro.

### **6.3.2 Demonstrações financeiras, análise das demonstrações**

As demonstrações financeiras são a ferramenta para o administrador analisar o bom andamento que a empresa tem em todos os aspectos que resultam em sua rentabilidade. Os principais demonstrativos são o balanço patrimonial e a demonstração de resultado. O balanço patrimonial é dividido em ativo, passivo exigível e patrimônio líquido. O ativo e passivo são classificados como circulante, realizável a curto prazo, e não circulante, realizável a longo prazo. A demonstração de resultado do exercício serve para apurar o lucro ou prejuízo das operações. Envolve receitas, despesas, impostos, ganhos e perdas dos pagamentos e recebimentos (ASSAF NETO, 2022).

Conforme balanço patrimonial em Tabela 1 e Tabela 2 e demonstrativo de resultado em Tabela 3, pode-se analisar as demonstrações financeiras da empresa ZNTT. Ressalta-se que análise vertical é a participação do item em relação ao mesmo ano e análise horizontal o comparativo entre 2021 e 2020.

Tabela 1 - Balanço patrimonial ativo

Balanço patrimonial - ZNTT Representações Comerciais LTDA					
ATIVO	2020	A. Vertical	2021	A. Vertical	A.Horizontal
ATIVO CIRCULANTE	R\$ 117.779,16	100,00%	R\$ 272.466,62	100,00%	131,34%
DISPONÍVEL	R\$ 98.554,57	83,68%	R\$ 240.993,40	88,45%	144,53%
CAIXA	R\$ 93.790,45	79,63%	R\$ 233.982,01	85,88%	149,47%
BANCOS C. MOVIMENTO	R\$ 1,00	0,001%	R\$ 1,00	0,0004%	0%
BANCO BRADESCO	R\$ 1,00	0,001%	R\$ 1,00	0,0004%	0%
BANCO SANTANDER	R\$ 4.053,09	3,44%	R\$ -	0,00%	100,00%
APLICAÇÕES FINANCEIRAS LIQUIDES IMEDIAT	R\$ 710,03	0,60%	R\$ 7.010,41	2,57%	887,34%
APLICAÇÃO BANCO BRADESCO	R\$ 710,03	0,60%	R\$ 7.010,41	2,57%	887,34%
CLIENTES	R\$ 19.224,59	16,32%	R\$ 31.473,20	12,00%	63,71%
DUPLICATAS A RECEBER	R\$ 19.224,59	16,32%	R\$ 31.473,20	11,55%	63,71%
LAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL	R\$ 19.224,59	16,32%	R\$ 31.473,20	11,55%	63,71%
TOTAL ATIVO	R\$ 117.779,16	100,00%	R\$ 272.466,60	100,00%	131,34%

Fonte: elaborada pelo autor com base nas informações fornecidas pela empresa (2022).

Tabela 2 - Balanço patrimonial passivo

Balanço patrimonial - ZNTT Representações Comerciais LTDA					
PASSIVO	2020	A. Vertical	2021	A. Vertical	A.Horizontal
PASSIVO CIRCULANTE	R\$ 19.183,38	16,29%	R\$ 62.882,30	23,08%	227,80%
OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	R\$ 2.680,60	2,28%	R\$ 5.583,65	2,05%	108,30%
IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES A RECOLHER	R\$ 2.680,60	2,28%	R\$ 5.583,65	2,05%	108,30%
IRPF A RECOLHER	R\$ 1.527,12	1,30%	R\$ 3.705,91	1,36%	142,67%
SIMPLES NACIONAL A RECOLHER	R\$ 1.153,48	0,98%	R\$ 1.877,74	0,69%	62,79%
OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS E PREVIDENCIÁRIA	R\$ 6.609,00	5,61%	-R\$ 1.190,91	0,44%	118,02%
OBRIGAÇÕES COM O PESSOAL	R\$ 5.937,89	5,04%	-R\$ 1.898,60	0,70%	131,97%
PRÓ-LABORA A PAGAR	R\$ 5.937,89	5,04%	-R\$ 1.898,60	0,70%	131,97%
OBRIGAÇÕES SOCIAIS	R\$ 671,11	0,57%	R\$ 707,69	0,26%	5,45%
INSS A RECOLHER	R\$ 671,11	0,57%	R\$ 707,69	0,26%	5,45%
OUTRAS OBRIGAÇÕES	R\$ 9.893,78	8,40%	R\$ 58.489,56	21,47%	491,18%
OUTRAS OBRIGAÇÕES	R\$ 9.893,78	8,40%	R\$ 58.489,56	21,47%	491,18%
LEONARDO ZANOTTO	R\$ 9.794,84	8,32%	R\$ 57.504,66	21,11%	487,09%
LUIZ CARLOS ZANOTTO	R\$ 98,94	0,08%	R\$ 984,90	0,36%	895,45%
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>2020</b>	<b>A. Vertical</b>	<b>2021</b>	<b>A. Vertical</b>	<b>A.Horizontal</b>
CAPITAL SOCIAL	R\$ 10.000,00	8,49%	R\$ 10.000,00	3,67%	0,00%
CAPITAL SUBSCRITO	R\$ 10.000,00	8,49%	R\$ 10.000,00	3,67%	0,00%
CAPITAL SOCIAL	R\$ 10.000,00	8,49%	R\$ 10.000,00	3,67%	0,00%
LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS	R\$ 88.595,78	75,22%	R\$ 199.584,32	73,25%	125,28%
LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS	R\$ 88.595,78	75,22%	R\$ 199.584,32	73,25%	125,28%
LUCROS ACUMULADOS	R\$ 88.595,78	75,22%	R\$ 199.584,32	73,25%	125,28%
TOTAL PASSIVO	R\$ 117.779,16	100,00%	R\$ 272.466,62	100,00%	131,34%

Fonte: elaborada pelo autor com base nas informações fornecidas pela empresa (2022).

Tabela 3 - Demonstrativo de resultado

Demonstrativo de resultado - ZNTT Representações Comerciais LTDA						
Descrição	2020	A.VERTICAL	2021	A.VERTICAL	A.HORIZONTAL	
(+) Receita bruta	R\$ 149.505,13	100,00%	R\$ 311.758,37	100,00%	108,53%	
(-) Deduções	R\$ 8.970,35	6,00%	R\$ 21.703,60	6,96%	141,95%	
(=) Receita líquida	R\$ 140.534,78	94,00%	R\$ 290.054,77	93,04%	106,39%	
(=) Lucro bruto	R\$ 140.534,78	94,00%	R\$ 290.054,77	93,04%	106,39%	
(-) Despesas administrativas/operacionais	R\$ 51.939,00	34,74%	R\$ 90.490,45	29,03%	74,22%	
(+) Receitas financeiras	R\$ -	0,00%	R\$ 20,00	0,01%	-	
(=) Resultado operacional	R\$ 88.595,78	59,26%	R\$ 199.584,32	64,02%	125,28%	
(=) Resultado antes do IR e CSL	R\$ 88.595,78	59,26%	R\$ 199.584,32	64,02%	125,28%	
(=) Lucro líquido do exercício	R\$ 88.595,78	59,26%	R\$ 199.584,32	64,02%	125,28%	

Fonte: elaborada pelo autor com base nas informações fornecidas pela empresa (2022).

A partir do balanço patrimonial, pode-se afirmar que a empresa analisada teve um crescimento muito bom quando comparado 2021 com 2020. Principalmente pelo caixa aumentar a participação no ativo de 79,63% para 85,88% e assim ter um crescimento em um ano de 149,47%. Outro aumento significativo foi nas aplicações financeiras que a empresa efetivou no ano de 2021. Em relação ao passivo deve-se mencionar a redução nas obrigações trabalhistas e previdenciária e também o aumento nas outras obrigações, que nada mais é do que o valor retirado pelos sócios. A empresa teve um lucro acumulado crescente de 125,28% em 2021 em relação ao ano de 2020.

Diante o demonstrativo de resultado, pode-se analisar melhor esse crescimento da organização. Com o aumento na receita bruta de 108% de 2020 para 2021 e mantendo as deduções com uma participação em torno dos 6% em relação a receita bruta, conseguiu crescer o lucro bruto em 106,39%. Mesmo com um aumento de 74,22% nas despesas administrativas, o lucro líquido aumentou 125,28% e assim tendo um resultado excelente de crescimento, isso porque o impacto das despesas administrativas na receita bruta diminuiu de 34,74% em 2020 para 29,03% em 2021.

### 6.3.3 Indicadores financeiros

Para Assaf Neto (2020), a melhor maneira de analisar as demonstrações é através dos índices econômicos e financeiros, esses estabelecem uma melhor metodologia de análise da liquidez, atratividade, endividamento, estrutura,

rentabilidade, e até mesmo análise de ações. Conforme o Quadro 2, pode-se entender alguns dos principais indicadores.

Quadro 2 - Indicadores financeiros

INDICADORES	FINALIDADE	CÁLCULO
ROA	RETORNO SOBRE INVESTIMENTO(SOBRE O PRODUZIDO PELO TOTAL DAS APLICAÇÕES REALIZADAS EM SEU ATIVO).	$ROA = \text{LUCRO GERADO PELOS ATIVOS} / \text{ATIVO TOTAL MÉDIO}$
ROI	RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO	$ROI = \text{LUCRO GERADO PELOS ATIVOS} / \text{INVESTIMENTO MÉDIO}$
ROE	RETORNO SOBRE PATRIMÔNIO LÍQUIDO (SOBRE RECURSOS APLICADOS NA EMPRESA POR SEUS PROPRIETÁRIOS.)	$ROE = \text{LUCRO LÍQUIDO} / \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO MÉDIO}$
MB	MARGEM BRUTA DA RENTABILIDADE	$MB = \text{LUCRO BRUTO} / \text{VENDAS}$
ML	MARGEM LÍQUIDA DA RENTABILIDADE	$ML = \text{LUCRO LÍQUIDO} / \text{VENDAS}$

Fonte: elaborado pelo autor com base em Assaf Neto (2020) e Cherobim (2016).

A organização ZNTT contrata a empresa Evolutiva que presta serviços contábeis e por conta disso não utiliza nenhum indicador financeiro para auxiliar a administração financeira da empresa.

## 6.4 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA

As organizações precisam controlar seu capital para destinar esse montante a investimentos corretos e que possam suprir as necessidades da empresa diante as adversidades e estrutura que as mesmas possuem.

### 6.4.1 Estrutura de capital

A estrutura de capital é composta por fontes de financiamento a longo prazo, originadas de capitais próprios (patrimônio líquido), e capitais de terceiros (exigível). Está relacionado ao custo do capital total da empresa na proporção de quantos recursos próprios ou terceiros a empresa possui para maximizar seus lucros. Nesse sentido, a decisão de estrutura de capital altera o risco financeiro de uma organização (ASSAF NETO, 2020).

Na empresa analisada, a estrutura de capital utilizada é apenas o patrimônio líquido. Isso porque a organização não possui contas a pagar com valor elevado que provoquem ser mais vantajoso um financiamento do que o uso do seu próprio capital. Segundo os sócios, não compensa utilizar de financiamento com altas taxas de juros

para pagar contas, principalmente pelo fato da empresa prestar apenas serviços e assim não necessita de pagamentos em grande escala.

#### **6.4.2 Custo de capital**

Conforme Cherobim (2016), o custo de capital é o elemento mais importante para definição de investimentos na empresa e elaboração de novos projetos. Esse custo de capital nada mais é do que a taxa de retorno que um investimento trará para empresa e para isso deve ser considerado as inconstantes taxas de câmbio e variados níveis de risco político.

Na organização ZNTT o custo de capital não é calculado, isso porque a empresa não necessita efetuar grandes investimentos para realizar suas operações. Ainda não projeta-se nenhum crescimento de estrutura que exija um maior recurso, às evoluções que a empresa planeja necessita mais tempo e pessoas do que estrutura em si.

#### **6.4.3 Fontes de financiamento de longo prazo**

As fontes de financiamento de longo prazo possuem taxas menores que as de curto prazo, pelo fato da principal instituição reguladora ser o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Nesse sentido as taxas dos financiamentos, empréstimos são balizadas pela taxa de juros de longo prazo e não pela taxa básica de juros praticada no Brasil. As principais fontes de financiamento são recursos próprios gerados por lucro retido, recurso de terceiros, novos recursos de acionistas (abertura de capital ou emissão de novas ações), entre outros (CHEROBIM, 2016).

Resumidamente, pode-se dizer que a empresa pode optar por gerar recursos a longo prazo por capital próprio, a partir de lucros retidos e ou ações, ou por capital de terceiros, através de financiamentos e empréstimos. Na empresa em questão não há necessidade de captação de recursos a longo prazo, mas a opção preferencial da organização seria através de financiamentos com uma taxa de juros aceitável em comparação às taxas básicas de juros. É válido ressaltar que a empresa possui lucro retido mensalmente para fontes de financiamento a longo prazo que possam surgir.



#### **6.4.4 Critério de aceitação de novos investimentos**

A empresa ZNTT por ser de representação não necessita de grandes investimentos em estrutura para realizar os processos de prestação de serviços. Mas pode-se ressaltar que é necessário possuir computadores, carros, celulares, cadeiras no escritório com condições a dar o suporte essencial para os sócios atenderem seus clientes. A análise de investimentos de renovação desses itens é avaliada pelo estado e condição do item em questão. A organização entende que o valor do produto novo, mesmo que seja considerado alto, é compensado pelo conforto e bem-estar no dia a dia de trabalho.

A forma de pagamento de novos investimentos caso seja julgado necessário é realizada de maneira parcelada, mas apenas com capital próprio da empresa. Não é da política da ZNTT utilizar de empréstimos ou financiamentos para possíveis novos investimentos.

### **6.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO**

Planejar os recursos financeiros futuros é imprescindível para toda organização se preparar para adversidades que podem ocorrer durante os processos.

#### **6.5.1 Previsão das necessidades futuras de caixa**

Segundo Assaf Neto (2020), as projeções das necessidades de caixa são analisadas conforme levantamento de dados das entradas e saídas de recursos em um determinado período. O autor (2020) complementa, que o maior controle do saldo é planejar considerando um período maior de tempo, mas em intervalos menores, assim fazendo maiores ajustes eventuais.

Para os sócios da ZNTT, é necessário manter os gastos e custos mensais em dia e assim consegue-se planejar projeções futuras de fluxo de caixa e estar preparado para elas. Em sua organização, realiza-se investimento do lucro retido em aplicações automáticas no banco e em poupança. A empresa analisa o fluxo de caixa de um ano, considerando particularidades que possam ter ocorrido em cada trimestre. Assim, considera necessário ter em reserva de capital pelo menos 50% desse valor anual.

### **6.5.2 Necessidades de investimento**

Investimentos do capital envolvem decisões difíceis pois podem comprometer os recursos disponíveis. Investir em inovação, recuperação de equipamentos, tudo deve ser analisado pois apresenta um risco elevado. A decisão de investir precisa ter como base a expectativa de retorno favorável (CHEROBIM, 2016).

Na empresa em questão, a necessidade de investimento é baixa e isso facilita a saúde e planejamento da organização. A ZNTT considera os riscos de se descapitalizar por um determinado período baixo, visto que não possui dívidas e não necessita de alto valor capital para realizar seus serviços. Os investimentos sempre são analisados sob a ótica de gerar uma maior comodidade de atendimento dos sócios aos clientes e ou alguma promoção ao cliente.

### **6.5.3 Modelo de sistema orçamentário**

O sistema orçamentário é constituído pelas oportunidades de investimento disponíveis, estimar fluxos de caixa futuros, descontar o custo de capital dos investimentos e entradas de cada operação, obtendo o valor presente líquido de cada processo da empresa e comparar com a taxa de retorno que a organização exige. O orçamento de capital considera todos os fluxos de caixa para determinar a rentabilidade do projeto referente (CHEROBIM, 2016).

A empresa ZNTT não possui nenhum modelo de sistema orçamentário. Segundo os sócios, se fosse necessário realizar um orçamento, primeiramente analisariam os fluxos de caixa do ano presente e anterior. Após avaliar o custo de capital do investimento, caso ele fosse considerado aceitável, alinhado a uma taxa de retorno condizente com o tamanho do investimento, o projeto seria realizado.

## **6.6 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS**

Foram identificados os seguintes pontos fortes na área financeira:

- a) fluxo de caixa prático; (6.1.1)
- b) contas a pagar eficiente; (6.1.4)
- c) aplicação dos excedentes; (6.1.6)
- d) gestão de custo; (6.2.1)

e) contabilidade financeira terceirizada; (6.3.1)

Também identifica-se os seguintes pontos fracos na área financeira:

a) pouca estratégia de aplicação de excedentes; (6.1.6)

b) indicadores financeiros; (6.3.3)

c) falta de análise complexa das necessidades futuras de caixa; (6.5.1)

## 7 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A empresa analisada não conta com uma área específica para recursos humanos, possui apenas dois sócios e assim não é necessária uma área para esse setor. É importante ressaltar que a organização tem a atenção necessária em questões de recursos humanos para que os sócios trabalhem de maneira harmoniosa.

### 7.1 MODELO DE GESTÃO

As empresas são formadas por pessoas que atuam e tomam suas decisões em seu nome, sem as pessoas tomando atitude nada acontece nas organizações. Os gestores de recursos humanos são todos os gerentes de cada parte da empresa e esses são responsáveis por estabelecer limites e estimular padrões de comportamento e evolução (LACOMBE, 2020).

O modelo de gestão da empresa analisada é muito importante pois possui apenas dois sócios, nesse sentido é importante evitar conflitos. Considerando que eles são gestores de todos os processos da empresa, cada um tem a importância de igual valor. Na área administrativa e financeira o sócio Leonardo é o maior responsável mas aceita sugestão do sócio, enquanto na área comercial é ao contrário. Assim, a decisão final deve ser do sócio responsável, mas sempre leva-se em consideração a opinião do outro.

Caso a empresa venha a contratar colaboradores, esses devem ter participação e opinião em todas as decisões que a organização possa vir a realizar. Esses funcionários terão a liberdade de representar a empresa diante diversos clientes, assim devem encarar como fossem proprietários e agir com responsabilidade e sabedoria.

### 7.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

A cultura de uma organização nada mais é do que como a empresa lida com seu ambiente de trabalho. São normas que orientam os colaboradores em relação ao seu comportamento para realização das suas tarefas e metas. Envolvem questões psicológicas e sociológicas das pessoas e até mesmo a estrutura da empresa. Basicamente é um complexo de conceitos de crenças e hábitos estabelecidos através

de normas, valores, regras, filosofia e atitudes que todos os membros da organização compartilham (CHIAVENATO, 2020a).

Para a empresa ZNTT é importante ter uma cultura organizacional definida, mantendo um ambiente de trabalho tranquilo e transparente e assim conquistando seus clientes. Segundo os sócios a organização tem como cultura o respeito com o trabalho e limite do próximo. Saber reagir e interpretar diversas situações de conflito de maneira calma e respeitosa, analisa-se os cenários e toma-se a melhor decisão para ambos, sempre. Entender que todos têm seus interesses, deve-se priorizar o seu e o da empresa sem desconsiderar ou ignorar o dos colegas e ou clientes. Assim, mantendo um clima organizacional propício para a empresa crescer e evoluir faturamento.

Segundo Chiavenato (2020a, p. 76), “o conceito de clima organizacional traduz a influência do ambiente interno sobre a motivação dos participantes”. O autor (2020a) menciona que pode ser considerado como a qualidade do ambiente organizacional é experimentada pelos funcionários da empresa e que influenciam suas atitudes.

Uma empresa tem que buscar sempre um excelente clima organizacional para que possam trabalhar de maneira tranquila. Na organização ZNTT, por ter apenas os dois sócios, o clima é com motivação alta para alcançar os objetivos e metas da empresa. Uma vez que o sucesso da empresa depende diretamente dos sócios, pode-se afirmar que o clima está sempre motivado e promove a satisfação deles.

Evidentemente que existem algumas frustrações diárias que podem afetar o clima organizacional da empresa. Assim, os sócios buscam sempre manter a expectativa e metas conscientes, que consigam alcançar de maneira tranquila e sigam motivados para melhorar. Para eles, é mais vantajoso atingir metas normais e buscar dobrar ou triplicar essa meta do que almejar muito e acabar frustrando-se com o resultado e prejudicar o mês ou ano inteiro.

### 7.3 PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO

Conforme Lacombe (2022), administrar a remuneração de uma empresa é atribuir uma remuneração adequada a todos funcionários de acordo com a coerência de cargos internos e externos com o mercado de trabalho, com a finalidade de motivar o pessoal e aumentar a produtividade. A descrição de cargos é para administração salarial e deve abranger todas as diversas funções executadas nele.

Como a empresa ZNTT não possui colaboradores, o perfil de cargos e remuneração não são definidos pelos sócios. Segundo o sócio Leonardo, se houvesse necessidade de contratar um colaborador, o ideal seria descrever todas as suas funções e avaliar o custo-benefício que o mesmo traz para empresa. Por se tratar de uma organização que trabalha diretamente com vendas, seria imprescindível manter o salário dessa pessoa atrelado ao desempenho de vendas, como forma de participação ou comissão e assim motivando ainda mais a participar e se promover na empresa.

#### 7.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento são as práticas que as organizações utilizam para atrair candidatos a vagas existentes. Ações que são intensificadas quando existem vagas em aberto. Para selecionar esses candidatos existe um processo denominado seleção. Essa consiste em processos utilizados para selecionar o melhor candidato específico para aquela vaga, isto é, o que tem melhores condições de ajustar-se às organizações (LACOMBE, 2020).

Na empresa em questão, pode-se afirmar que não há nenhum processo pré-determinado para realizar recrutamento e seleção de candidatos a trabalhar na organização. Isso porque não tem em seu planejamento estratégico contratar novos funcionários.

Se buscasse a contratação para uma possível vaga, independente do cargo e função, seria através de indicações de outras pessoas conhecidas que trabalham no ramo comercial. Evitando analisar candidatos que não se encaixem na dinâmica que esse segmento exige.

#### 7.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Conforme Marques (2015), treinamento consiste em um processo com o objetivo de aprimorar o desempenho de um funcionário no seu respectivo cargo, focando nas atividades e métodos que são realizados na sua função e isso com resultado a curto prazo. O desenvolvimento difere-se porque prepara o colaborador para que ele tenha chances de evoluir na carreira dentro da organização, aprimorando as competências que possibilitem ao funcionário ter as capacidades necessárias para

assumir cargos superiores, normalmente esse desenvolvimento é a longo e médio prazo.

Tendo em vista que a empresa ZNTT conta com apenas seus sócios, pode-se afirmar que o treinamento e desenvolvimento é muito presente para eles dentro da organização.

Em relação ao desenvolvimento, a organização dispõe-se a pagar cursos superiores e de especialização para os sócios, para que consigam adquirir maior conhecimento e técnicas com a finalidade de sempre evoluir nas negociações e atendimento dos seus clientes.

Quando fala-se em treinamento, a empresa não disponibiliza nada específico para os sócios, porém é de costume deles pesquisar sobre as tendências de mercado e estudar o mercado e realizar cursos curtos, assim sempre preparando cada vez mais para suas funções.

Em uma situação de possível contratação de colaboradores, a ZNTT manteria a política de desenvolvimento e disponibilizaria uma ajuda para realizarem cursos superiores e de especialização. Quanto ao treinamento, os sócios desenvolveriam um cronograma com diversas pesquisas e fontes de cursos para os funcionários estarem analisando e estudando, sem mencionar que acompanhariam por um tempo determinado os novos colaboradores e assim efetuando treinamento.

## 7.6 SEGURANÇA DO TRABALHO

Segundo Chiavenato (2020a), entende-se por segurança do trabalho as medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas que previnem condições inseguras do ambiente. Indispensável para o desempenho produtivo do trabalho, são instruções para conscientizar os colaboradores a adotarem medidas preventivas e comportamentos seguros. Assim, é importante que toda empresa tenha os seus serviços de segurança e métodos para proteger os seus colaboradores de riscos no trabalho, sejam eles muito ou pouco graves.

Na empresa ZNTT Representações Comerciais, realiza-se alguns cuidados muito importantes que garantem a qualidade do trabalho de maneira segura e tranquila. A organização possui cadeiras adequadas que garantem o conforto para os sócios trabalharem durante bastante tempo na frente do computador. Também conta com uma climatização que permite que o ambiente do escritório fique em temperatura

agradável. Para fatores sociopsicológicos, sabe-se que o ramo de atividade é muito dinâmico e estressante, por conta disso o escritório conta com uma esteira para caminhar entre horários livres e relaxar.

Quando realiza-se as viagens e visitas, contam com os carros pessoais dos sócios que são novos e seguros e a instrução e recomendação é não utilizar o celular enquanto dirigem.

## 7.7 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para Chiavenato (2020a, p. 327), “qualidade de vida no trabalho representa um conceito intangível, complexo, multidimensional e de difícil objetivação”. Segundo o autor (2020a), cada funcionário tem sua percepção subjetiva sobre a própria qualidade de vida no trabalho, quase sempre diferente dos demais e essa percepção dos colaboradores é avaliada através de entrevistas, questionários, entre outros.

Em uma sociedade complexa é necessário que a qualidade de vida no trabalho seja considerada um dos fatores principais para um ambiente de trabalho heterogêneo e produtivo. Na empresa ZNTT pode-se afirmar que cada sócio possui sua satisfação, reação e comodidade ao ambiente de trabalho, mas não são realizados nenhum método para saber o nível exato da mesma.

Os sócios procuram manter o ambiente de trabalho tranquilo para trabalhar de forma adequada como cada um prefere realizar suas tarefas. Ambos possuem liberdade de horário e autonomia para realizar sua jornada de trabalho, o que permite organizar suas vidas pessoais com a profissional tranquilamente.

## 7.8 GESTÃO DO DESEMPENHO

A gestão do desempenho é basicamente liderar, organizar e controlar as atividades organizacionais em todas as áreas e níveis hierárquicos, com finalidade de garantir os resultados dos objetivos organizacionais. É necessário não apenas supervisionar o desempenho, mas também que os colaboradores aprendam com os erros e falhas e assim evoluam profissionalmente (CHIAVENATO, 2020a).

A empresa ZNTT por não possuir nenhum funcionário e já controlar os resultados que a organização possui em relação às metas e objetivos não realiza nenhuma gestão de desempenho individual. Segundo Marques (2015, p. 104), “o



desempenho organizacional é o somatório dos desempenhos individuais, isso permite também avaliar a eficácia das estratégias e da eficiência dos processos de RH”.

Caso a empresa contrate um funcionário, o mesmo teria metas de desempenho conforme cada mês e seria avaliado pelo resultado e ou eficiência nas operações. Seria motivado por bonificações para atingimento de metas e objetivos pré-estabelecidos.

## 7.9 INDICADORES DE RH

Indicadores de recursos humanos são importantes para medir a efetividade dos colaboradores nas empresas e como eles se comportam e reagem diante as adversidades (SNELL; NORRIS, BOHLANDER, 2020).

Os principais indicadores utilizados são o índice de rotatividade dos funcionários e o índice de absenteísmo. A rotatividade de funcionários é referente ao movimento de saída dos profissionais das respectivas empresas, fator importante para a oferta de empregos. O indicador de absenteísmo mede a frequência que os funcionários faltam ao trabalho, quanto mais os funcionários faltam a empresa precisa gastar com os custos diretos referente a perda de produtividade (SNELL; NORRIS, BOHLANDER, 2020).

A empresa em questão não utiliza nenhum indicador de recursos humanos para avaliar os requisitos mencionados anteriormente. Os sócios relatam que mesmo que contratasse um funcionário não seria necessário utilizá-los.

## 7.10 COMUNICAÇÃO INTERNA

Conforme Lacombe (2020), a comunicação é um fluxo de informação, o qual tem um emissor e um receptor em que o que recebe a informação e interpreta de uma forma, em um determinado tempo. Para Chiavenato (2020a), a comunicação nas empresas consiste no ponto em que as pessoas compartilham sentimentos e conhecimentos, é a transação entre pessoas e sempre envolve duas pessoas ou mais.

A comunicação interna da empresa ZNTT é muito prática devido conter apenas os dois sócios. Na maioria das vezes, os sócios comunicam-se verbalmente sobre as decisões e processos que a organização deve realizar.

A organização não utiliza nenhum sistema de comunicação, apenas usam aplicativos de mensagens e *e-mail*. O aplicativo de mensagem utiliza-se quando os sócios não estão juntos e necessitam de informação rápida, enquanto o *e-mail* utiliza-se para informações mais importantes que precisam ser arquivadas. Por conta desses motivos, pode-se afirmar que existe pouca distorção de informação entre os sócios.

#### 7.11 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Foram identificados os seguintes pontos fortes na área de recursos humanos:

- a) modelo de gestão da empresa; (8.1)
- b) cultura organizacional; (8.2)
- c) clima organizacional entre os sócios; (8.2)
- d) qualidade de vida no trabalho; (8.7)
- e) comunicação interna eficiente; (8.10)

Também identifica-se o seguinte ponto fraco área de recursos humanos:

- a) perfil de cargos não definido; (8.3)

## 8 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

A partir do diagnóstico, analisa-se neste momento os pontos fortes e fracos de cada área da empresa em relação às ameaças e oportunidades do ambiente externo, propondo-se uma alternativa de melhoria e evolução para a organização ZNTT no sentido de aumentar seu faturamento e melhorar o atendimento aos clientes.

### 8.1 PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Conforme Quadro 3, pode-se identificar os pontos fortes e fracos da empresa ZNTT em cada área analisada e assim entender melhor as necessidades da organização.

Quadro 3 - Pontos fortes e fracos da empresa ZNTT

ÁREA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
ADMINISTRATIVA	- Objetivos definidos.	- Planos estratégicos, táticos e operacionais.
	- Sistema de informação utilizados.	- Padrões de controle utilizados.
	- Liderança e relacionamento.	- Inovação de controle utilizados.
		- falta melhor definição de tarefas/responsabilidades.
COMERCIAL	- Pesquisas de mercado.	- Lançamento de novos serviços.
	- Mix de produtos nos clientes.	- Preços dos produtos.
	- Atendimento ao cliente pós-venda.	- Equipe de vendas.
	- Comunicação com os clientes.	- Distribuição.
	- Relacionamento com os clientes.	
OPERAÇÕES	- Atendimento ao cliente.	- Visitação das lojas dos principais clientes.
	- Organização do escritório.	- Controle das entregas dos produtos.
	- Horários flexíveis para atendimento.	- Demora no retorno de avarias nos produtos recebidos.
	- Divulgação e informações dos produtos.	
	- Disponibilidade para resolver reclamações.	
FINANCEIRA	- Fluxo de caixa.	- Pouca estratégia de aplicação dos excedentes.
	- Contas a pagar eficiente.	- Indicadores financeiros.
	- Aplicação dos excedentes.	- Falta de análise complexa das necessidades futuras de caixa.
	- Gestão de custos.	
	- Contabilidade financeira terceirizada.	
RECURSOS HUMANOS	- Modelo de gestão da empresa.	
	- Cultura organizacional.	
	- Clima organizacional entre os sócios.	- Perfil de cargos não definidos.
	- Qualidade de vida no trabalho.	
	- Comunicação interna eficiente.	

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

O Quadro 4 elenca as oportunidades e ameaças que a organização pode enfrentar diante os cenários do ambiente externo que envolve a sua área de atuação.

Quadro 4 - Oportunidades e ameaças do ambiente externo

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Crescimento de atacarejos no Rio Grande do Sul	Supermercados concorrentes nas regiões dos principais clientes.
Aumento do consumo de frango.	Concorrência entre os dois principais clientes da ZNTT.
Disponibilidade de produtos devido a produção mais eficiente por tecnologias mais avançadas.	Alta dos preços de commodities agrícolas em 22%.
Representar novas empresas que precisam entrar na região.	Inflação em alta nos produtos alimentícios.
	Tributação diferente entre estados para determinados produtos.
	Outras empresas de representação na região, com marcas concorrentes.
	Empresas adotando modelo de vendedor funcionário e não mais representante.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

A Figura 3 apresenta a matriz SWOT da ZNTT, a qual foi elaborada junto aos sócios, com uma priorização dos pontos fortes e fracos, focando nos principais pontos críticos da empresa.



## 8.2 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A partir da matriz SWOT pode-se ressaltar diversos fatores que precisam de ação imediata para que a empresa continue evoluindo e atingindo os seus objetivos. Nesse sentido, propõe-se a expansão da empresa com a reestruturação dos processos e a contratação de funcionários, compondo a equipe de vendas e administrativa. Assim, entende-se que a organização terá maior estrutura para visitação nas lojas dos seus clientes e realizar um melhor trabalho de merchandising e relacionamento com os funcionários das lojas. Também o atendimento e prospec o de clientes ficará mais fácil, de forma que os sócios ter o mais tempo para planejar e administrar apenas as contas principais. Além da possibilidade de adquirir mais empresas representadas de outros segmentos.

A empresa conta apenas com os sócios para efetuar os processos, o que acaba por sobrecarregar ambos quando trata-se de atendimento   totalidade dos clientes. Assim, os sócios focam seus esforços aos principais clientes e acabam por não terem tempo de dar aten o aos clientes menores e também não terem um tempo necessário para rever e avaliar estratégias de negócio, bem como, prospectar novos clientes. Devido a esses motivos se torna inviável que a ZNTT consiga mais empresas representadas e assim aumentar o seu faturamento.

Diante do exposto, questiona-se: como a organiza o ZNTT irá reformular seus processos e contratar os profissionais com perfil adequado para os cargos e treiná-los de forma a manter o padrão atingido pela empresa?

## 8.3 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho   elaborar uma proposta de reestrutura o dos processos da empresa ZNTT Representa o Comerciais LTDA.

Como objetivos específicos elenca-se:

- a) identificar os principais processos da empresa;
- b) roteirizar os processos da empresa conforme demanda;
- c) definir o responsável por cada área da organiza o;
- d) descrever e modelar os processos sob responsabilidade de cada sócio;
- e) elaborar uma proje o de crescimento com as mudanças realizadas;
- f) realizar perfil de cargo e plano de a o para contrata o de um funcionário;

- g) analisar a viabilidade financeira para a contratação de funcionários.

#### 8.4 JUSTIFICATIVA

A importância do projeto na organização analisada é para que os sócios consigam visualizar melhor os processos e assim ajustar os pontos críticos com a finalidade da empresa continuar crescendo. Disponibilizando maior tempo para que eles consigam planejar e executar tarefas mais importantes. Segundo Drucker (2019, p. 35), "em vez de tomar inúmeras decisões, os executivos eficazes se concentram no que é importante. Tentam tomar as poucas decisões importantes no nível mais alto do entendimento conceitual".

O projeto tem relevância para a empresa em questão porque irá agregar força de trabalho e dessa forma aprimorar as operações e torná-las mais eficientes, recrutando de forma responsável uma maior mão de obra.

A força de trabalho baseada no conhecimento são os principais criadores de riqueza. O sucesso das empresas depende do desempenho dessa força de trabalho. A principal ideia que a organização precisa ter é que seus trabalhadores não são simplesmente mão de obra, mas sim capital, logo deve-se focar na produtividade do capital para a empresa evoluir (DRUCKER, 2019).

Segundo Chiavenato (2020a), o processo de recrutamento precisa ser feito de maneira planejada e a partir de três fases: o que a organização precisa em termos de habilidades nas pessoas; o que o mercado realmente pode oferecer; técnicas para recrutamento e seleção. Resumidamente, para fazer a contratação de funcionários capacitados a organização necessita de uma pesquisa interna das necessidades, pesquisa externa de mercado e definição das técnicas de recrutamento que irá utilizar.

Propõe-se essa melhoria nesse momento pelo fato do faturamento da empresa estar crescendo significativamente e assim há capital financeiro para suprir essas necessidades. Também pelo fato da parceria que a ZNTT tem com o cliente Stok Center está cada vez mais forte e assim cria-se a carência de alguém disposto a atendê-los todo tempo.

A viabilidade do projeto deve-se mensurar a partir de alguns aspectos definidos em conjunto com os sócios. Analisar os custos de desenvolvimento e quanto o mesmo representa percentualmente sobre o faturamento da empresa. De forma a revisar os valores e possíveis retorno e crescimento para empresa, e assim definir a

possibilidade de executar a proposta. Pode-se ressaltar que é de interesse do autor efetivar o projeto uma vez que ele é sócio da empresa.



## 9 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo serão apresentados tópicos que relatam os processos de uma empresa com a finalidade de entender os conceitos de gestão de processos e recrutamento de uma organização.

### 9.1 Gestão de processos

Conforme Lozada (2022), a definição de processos consiste em atividades que recebem informações ou insumos, transformando em serviço ou produto que agregam valor para o cliente e geram lucro para empresa. Segundo autora (2022), é válido ressaltar que o cliente pode ser tanto um agente externo ou interno da organização.

Para Furtado, Kipper e Pradella (2012), a gestão de processos busca a melhoria contínua das operações com a intenção de agregar valor para os clientes e o sucesso nessa gestão de processos é fundamental para entender o fundamento do seu negócio.

Segundo Araujo, Garcia e Martines (2016), a gestão dos processos consistem em dar apoio as tarefas essenciais, focados na organização para viabilizar a estrutura necessária para que os processos funcionem, sempre com a visão de que o foco apenas no cliente não garante rentabilidade e sobrevivência da empresa.

Identificar os processos da empresa é essencial para definir a organização dos indivíduos e dos demais recursos da instituição. Conceito fundamental para entender os meios pelos quais a empresa busca entregar os seus produtos ou serviços aos clientes (FURTADO, KIPPER e PRADELLA, 2012).

#### 9.1.1 Modelagem e definição de cargos e tarefas

Pelo pensamento de Furtado, Kipper e Pradella (2012), a modelagem e definição dos processos é de extrema importância para obter registro, padronização e documentação da empresa, melhorando e otimizando o funcionamento da organização.

Para Chiavenato (2022), a estrutura de cargos é realizada para efetuar a estratégia empresarial de maneira eficiente e consistente. Segundo o autor (2022, p. 255), “Os cargos e as tarefas – da mesma maneira que as unidades e os

departamentos – constituem os meios pelos quais a empresa utiliza seus recursos para alcançar seus objetivos com determinadas estratégias”.

Uma organização necessita que os colaboradores conheçam suas responsabilidades para efetuar a complexidade dos processos da empresa. A definição de cargos designa uma tarefa a ser executada e quem é o responsável por realizá-la (CHIAVENATO, 2022).

Complementa Chiavenato (2022), que é preciso fundamentar-se os cargos em aspectos de especialização e definição. Especialização refere-se ao nível de conhecimento e habilidades do cargo em questão. Enquanto definição refere-se a determinar as tarefas do colaborador desse cargo e quais suas responsabilidades e limitações.

### **9.1.2 Alinhamento de equipe**

O comprometimento dos executivos e funcionários é o ponto principal para uma empresa obter resultado. Quando uma organização trabalha de forma sistemática e que todas as partes se interligam, o comprometimento das pessoas com o resultado é mais efetivo (OLIVEIRA, 2019).

Nessa mesma ideia, segundo Furtado, Kipper e Pradella (2012) cada colaborador deve entender sua função e responsabilidade para garantir o sucesso dos processos. Para eles é de imprescindível que as equipes tenham líderes que praticam uma gestão de processos e motivem os outros a buscarem os objetivos sempre visando o progresso da equipe.

Uma vez que a administração de processos é planejada corretamente, já são calculadas as possíveis mudanças na equipe e assim os impactos são minimizados. Dessa forma, o ambiente é motivado e agradável a todos os envolvidos nos processos da empresa (OLIVEIRA, 2019).

### **9.1.3 Otimização do tempo**

O trabalho dentro das organizações deve ser constituído de atividades com a capacidade de agregação de valor para as empresas. As perdas são representadas pelo trabalho que não é necessário e conseqüentemente não agregam valor. A força

de trabalho deve ser destinada para aquelas tarefas que são essencialmente necessárias para agregar valor dentro dos processos da empresa (LOZADA, 2016).

Segundo Lozada (2016), pode-se conceituar o trabalho em efetivo, adicional e perdas:

- a) trabalho efetivo é composto por atividades que geram custo mas adicionam valor aos serviços;
- b) trabalho adicional é composto pelas atividades que geram custos mas não agregam valor diretamente aos serviços, mas são necessários para efetivar a atividade principal;
- c) perdas representam todas as atividades que geram custos e não agregam valor aos serviços e podem ser eliminadas no processo geral.

Conforme Maximiano (2014), a produtividade pode ser definida com a relação entre os recursos que são utilizados para atingir um determinado resultado. Quanto mais elevado for o resultado com a mesma quantidade de recursos, mais eficiente é o sistema.

Maximiano complementa (2014) que para uma organização ter eficiência em seus processos é preciso realizar atividades de maneira certa, sem nenhum defeito e atraso e de forma inteligente com mínimo esforço e com o maior aproveitamento dos recursos possível. É preciso evitar o desperdício, que só consomem os recursos e nenhum resultado é obtido, apenas geram custos e frustrações desnecessários.

#### **9.1.4 Ampliação de força de trabalho**

Para Marques (2015a), a ampliação de força de trabalho surge da necessidade das organizações em manter-se competitivas e buscarem sempre maior qualidade e produtividade nos seus serviços. Nesse sentido, o grau de exigência com seus funcionários tem que ser maior e mais participativo.

A equipe ideal para executar de maneira eficiente os processos é um time diversificado, em que possuem variações e diferenças em capacidades e habilidades. Essa diversidade garante que a equipe possua além de membros talentosos, mas também colaboradores com diferentes personalidades e experiências para identificar e resolver os processos e problemas (WILLIAMS, 2017).

Marques (2015a), complementa que a relação do trabalho com o homem é a disponibilidade que o mesmo tem com a organização, seus conhecimentos,

habilidades para aprimorar e criar produtos e serviços para a empresa. Assim construindo uma relação de equipe forte.

Segundo Marques (2015a), os principais fatores que precisa ser analisado para ampliar força de trabalho e comprometimento são:

- a) pressão por redução de custos, melhorando a competitividade sem sobrecarga nos funcionários;
- b) prazos curtos na entrega dos serviços e produtos;
- c) trabalho em equipe, sofisticando os processos e criando valor no trabalho em equipe em virtude do mesmo objetivo;
- d) diversidade cultural.
- e) qualidade de vida para os funcionários, equilíbrio entre as demandas da organização e demandas pessoais;
- f) mudanças na empresa, tornar a organização mais flexível que se adapte mais facilmente aos novos desafios do mercado.

## 9.2 Recrutamento

Segundo Chiavenato (2021), todas as empresas buscam recursos em seus ambientes externos e internos, entre os quais pessoas que possuem talentos e habilidades necessárias para ajudar o sucesso da organização. Assim se faz necessário o recrutamento de pessoas.

Recrutamento são as técnicas e procedimentos utilizados para atrair diversos candidatos potenciais e qualificados para ocupar os cargos que a empresa necessita e além disso oferecer novas competências para a organização. Um sistema de informação em que a empresa comunica o mercado e oportunidades emprego que necessitam (CHIAVENATO, 2021).

No mesmo pensamento, Lacombe (2020) diz que recrutamento são as práticas e processos para atrair candidatos as vagas existentes e que essa atividade deve ser efetuada permanentemente, mas intensificada quando realmente existem vagas.

### 9.2.1 Estratégias de seleção

O sistema de seleção tem o objetivo de fornecer e identificar pessoas na quantidade e qualidade necessárias para a organização alcançar seus objetivos da forma mais eficiente possível (MARQUES, 2015a).

A centralização no processo de recrutamento garante que esse seja realizado por pessoas especializadas nesse serviço e assegurem maior eficiência no processo de contratação. Essas pessoas devem ser comprometidas e ter conhecimento das características e qualidades desejadas pela alta administração dos seus colaboradores e da cultura organizacional da empresa (LACOMBE, 2020).

Conforme Lacombe (2020), uma opção para essa centralização são as empresas de *headhunting*. Organizações destinadas para recrutamento e seleção de colaboradores e executivos de alto nível.

Segundo Marques (2015a), é necessário criar um perfil da vaga onde esteja registrado as características que envolvem esse cargo. Sendo esses:

- a) título do cargo;
- b) área;
- c) quantidade de vagas;
- d) nível salarial;
- e) funções, tarefas e atribuições;
- f) processos, equipamentos, métodos de trabalho;
- g) escolaridade;
- h) experiências;
- i) idiomas;
- j) habilidades específicas;
- k) jornada e local de trabalho.

Nesse sentido, definindo o perfil do cargo, a área de recrutamento e seleção analisa o mercado de trabalho e procura o melhor candidato que se encaixe nos requisitos necessários para uma boa execução que a função exige (MARQUES, 2015).

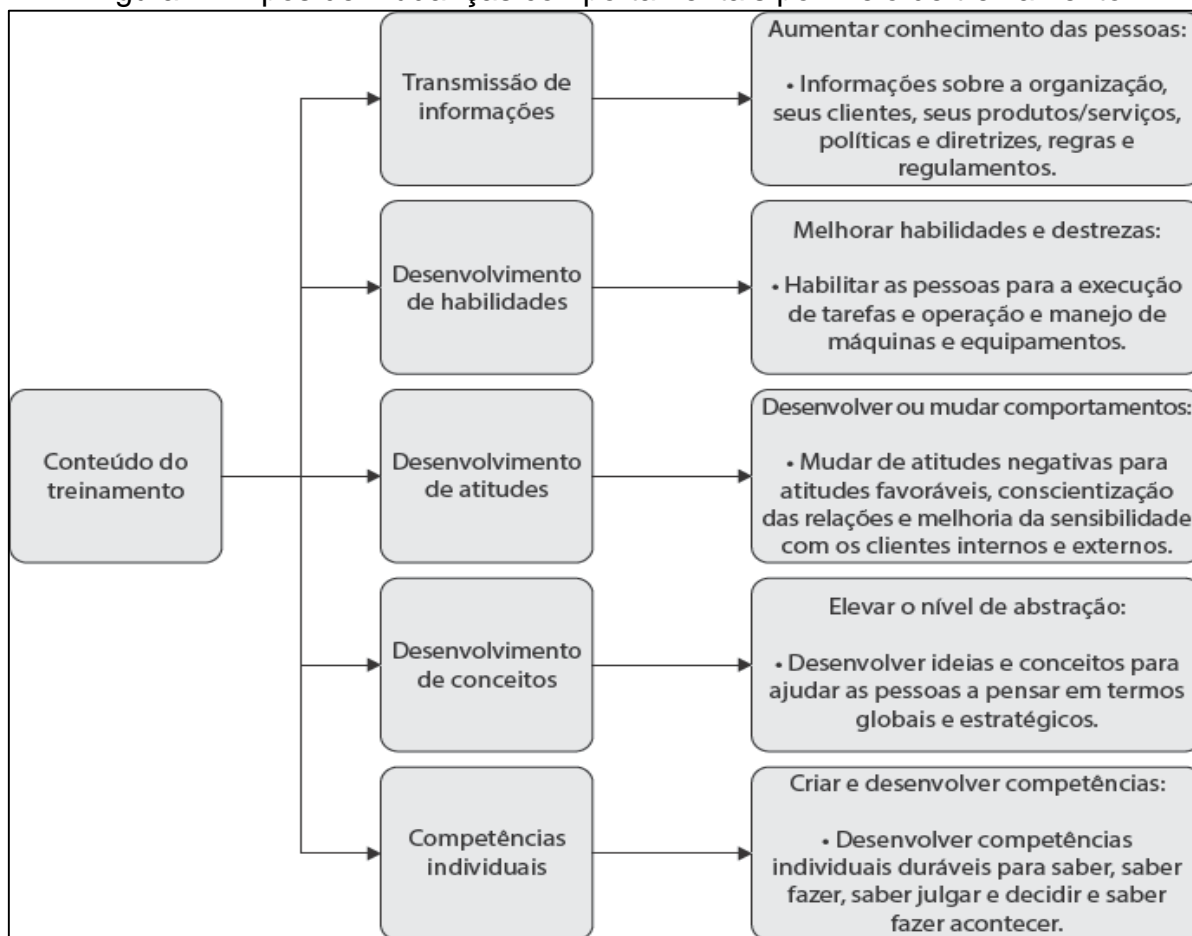
## 9.2.2 Treinamento

Para Chiavenato (2021a, p. 40), “treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades”. Segundo o autor qualquer tarefa, independentemente de sua complexidade, sempre envolve esses três aspectos.

O conteúdo de um treinamento exige cinco etapas de comportamento, sendo elas transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento ou modificação de atitudes, desenvolvimento de conceitos, criação de competências individuais (CHIAVENATO, 2021a).

Na Figura 4 pode-se evidenciar as cinco etapas.

Figura 4 - Tipos de mudanças comportamentais por meio de treinamento.



Fonte: Chiavenato (2021a).

Para Marques (2015a), treinamento é um processo com finalidade de aprimorar o desempenho de um colaborador na função que o mesmo realiza. O foco do treinamento tem que ser nas atividades, métodos e processos que são executados nesse cargo pensando na expectativa de melhoria de desempenho em um curto prazo.

Complementa Marques (2015a, p. 88), que “o treinamento apresenta-se como um instrumento fundamental para aumentar a produtividade no trabalho, fonte de satisfação e de motivação para o empregado”.

Nesse sentido, o objetivo do treinamento é preparar as pessoas para execução eficiente das diversas tarefas do cargo, proporcionando oportunidades para o desenvolvimento pessoal e intelectual, visando cargos mais complexos e elevados. Tende também a mudar a atitude das pessoas para criar um clima agradável e satisfatório entre organização e colaborador e entre as equipes de trabalho (CHIAVENATO, 2022).

### **9.2.3 Motivação**

Segundo Maximiano (2014), motivação dentro das organizações caracteriza por uma disposição, interesse ou vontade dos colaboradores em realizar suas tarefas e metas. Para ele a motivação no trabalho é constituída de três princípios principais:

- a) direção é o objetivo para o qual motivação conduz o comportamento;
- b) intensidade quando é a força que conduz o comportamento;
- c) permanência refere-se à duração da motivação dos colaboradores.

Conforme Chiavenato (2022), para atingir a motivação das pessoas é necessário considerar diversos aspectos. Segundo o autor (2022), as pessoas se motivam de acordo com suas necessidades e essas variam de cada indivíduo, gerando diferentes formas de motivar os colaboradores.

Considerando motivação tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada maneira para um objetivo específico, o autor complementa que existem três premissas que podem explicar como o comportamento reage e assim o processo de dinamizar e motivar torna-se semelhante a cada pessoa. Sendo essas premissas: comportamento causado por estímulos internos ou externos, comportamento motivado para uma finalidade e comportamento orientado através do objetivo existente (CHIAVENATO, 2022).

Para finalizar, Marques (2015a) relata que a motivação dos colaboradores é baseada na compensação pelos serviços prestados. Um indivíduo que esteja contente com o que recebe terá sua motivação, satisfação e produtividade influenciada, ou seja, a motivação vem através das compensações que organização oferece. Essas compensações podem ser: salário altos, benefícios, incentivos financeiros, recompensas por meta batidas.



## **10 METODOLOGIA**

Neste capítulo será abordado sobre os instrumentos e métodos utilizados para realizar a pesquisa do presente trabalho. Segundo Lozada e Nunes (2019, p. 157), “Uma pesquisa é a construção de uma metodologia de investigação com o objetivo de resolver um problema”. As autoras (2019) complementam que em uma pesquisa é necessário usar metodologias e protocolos para atingir as metas do estudo e essas devem ser variadas e flexíveis conforme a demanda exigir.

Nesse sentido será apresentado a estrutura da metodologia de forma a analisar o delineamento, participantes do estudo, processo de coleta e análise dos dados da pesquisa referente.

### **10.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A fase inicial de um trabalho é o delineamento porque é através dele é definido o foco que será utilizado para efetuar a coleta e análise dos dados com os respectivos participantes definidos. A pesquisa pode ser definida como qualitativa, quantitativa ou mista.

O instrumento utilizado no presente trabalho será a pesquisa qualitativa, através de um estudo de caso da organização em questão, entrevistas não estruturadas com os sócios da empresa ZNTT e também a partir da observação dos processos diários da organização. Isso porque, conforme Yin (2016), a pesquisa qualitativa tem capacidade de estudar as visões e perspectivas dos participantes do estudo e abranger as condições contextuais sobre várias fontes de evidência.

#### **10.1.1 Nível e estratégia da pesquisa qualitativa**

A pesquisa qualitativa preocupa-se com a subjetividade direta do pesquisador com o objeto em estudo. Essa sendo caracterizada por se conceitual, os dados são coletados em situações naturais e nas interações que ocorrem e assim sendo analisados diretamente pelo pesquisador (LOZADA e NUNES, 2019).

Nesse sentido, pode-se definir que o nível de delineamento da pesquisa é exploratório. Isso porque tende a adquirir uma visão geral e colaborar para alcançar os objetivos traçados. De acordo com Gil (2017), o nível exploratório tem finalidade

de desenvolver e modificar ideias e conceitos considerando a formação de problemas precisos, isso implica o reconhecimento visual do local, análise de documentos e discussão com os participantes do estudo.

Assim, foi definido para realização desse tipo do estudo a estratégia de estudo de caso e publicações bibliográficas, com a finalidade de adquirir mais informações e dessa forma criar próprias opiniões e debates sobre o tema. Segundo Yin (2015, p. 4), “em resumo, um estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real”. Complementa Gil (2017) que o estudo de caso é uma pesquisa ampla que permite análise detalhada e conhecimento profundo sobre o caso exposto.

Foi realizado o estudo de caso na organização ZNTT Representações Comerciais, que possibilitou a coleta de dados e informações para realizar a pesquisa do trabalho. É válido ressaltar que a abordagem foi de caráter direto, uma vez que ambos os sócios da empresa estavam cientes do objetivo.

## 10.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

É necessário delimitar o objeto de estudo após a realização do foco da pesquisa. Esse objeto de estudo pode ser um conjunto de alunos, habitantes de uma cidade, funcionário de uma empresa, entre outros (LOZADA e NUNES, 2019).

Conforme Yin (2016), a amostragem quase sempre vai tender a ser deliberada, assim o objetivo é selecionar as unidades específicas que irão gerar os dados mais relevantes e importantes para o estudo em questão.

Considerando os conceitos expostos pelos autores, a pesquisa qualitativa foi realizada com os sócios da empresa ZNTT, por meio de conversas informais realizadas em diversas ocasiões e assim foi possível adquirir a melhor forma desenvolver a pesquisa.

## 10.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados é muito importante para realização do estudo e o mesmo deve estar alinhado com o método escolhido. Conforme Malhotra (2019, p. 8), “A coleta de dados envolve uma força ou equipe de campo que opere no campo” Nesse sentido também, Yin (2016), relata que os dados são a base de uma pesquisa

qualitativa, e podem derivar de quatro atividades de campo: entrevista, observação, coleta e análise de materiais e sentimentos.

A primeira fase de coleta de dados da organização ZNTT para o referente trabalho foi através do diagnóstico da empresa. Processo que foi analisado todas as áreas da empresa com a finalidade de identificar os pontos fortes e fracos das mesmas, além da identificação de ameaças e oportunidades. Como apoio e sustentação do diagnóstico foi realizado pesquisas bibliográficas e dessa forma podendo definir a proposta do trabalho, constituída na reestruturação dos processos da empresa ZNTT Representações Comerciais.

Diante essa definição, também foi realizada uma pesquisa qualitativa com os sócios da ZNTT e observação dos processos diários realizados na organização. Sustentada também com as pesquisas bibliográficas.

Uma entrevista pode ser caracterizada em aberta (questões e sequência predeterminadas), guiada (formulação e sequência definidas conforme entrevista), por pautas (orientadas por relação de pontos de interesse) ou as informais que basicamente são uma simples conversação (GIL, 2017).

Define Gil (2017, p. 109) que “Enquanto técnica de pesquisa, a observação pode assumir pelo menos três modalidades: espontânea, sistemática e participante”. Para o autor (2017), na espontâneo o pesquisador fica alheio ao objeto estudado e observa os fatos que ali ocorrem, adequada para estudos exploratórios uma vez que aproxima o pesquisador com fenômeno estudado.

Dessa forma, com base nos conceitos dos autores, foram realizadas entrevistas não estruturadas com os sócios da empresa e levantamento de documentos e informação dos processos da organização. As entrevistas informais foram realizadas em diversas ocasiões, sem roteiro ou limite de tempo e muitas vezes durante a observação das operações e rotinas de trabalho.

Mesmo que as entrevistas são de caráter informal, foi realizado um roteiro para definição de tópicos a serem relacionados nas conversas informais. Evidenciado no Quadro 5 a seguir.

Quadro 5 - Roteiro de entrevistas não estruturadas

ROTEIRO ENTREVISTA
1. Processos operacionais da empresa.
2. Processos administrativos da empresa.
3. Processos financeiros da empresa.
4. Rotina de atendimento nos principais clientes.
5. Planejamento de aumento de vendas.
6. Atendimento em clientes menores.
7. Relacionamento da equipe.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Os documentos coletados para análise foram notas fiscais das vendas realizadas, notas fiscais das comissões, planilhas de custo mensais e anuais da organização, notas de devolução e também notas pagas para empresas terceirizadas que realizam o *merchandising*.

#### 10.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados é necessário realizar a análise das informações e conteúdos adquiridos. O objetivo de realizar essa análise é tornar esses dados mais relevantes para o estudo, relacionando sempre com o tema e o problema e que tornem possível resolvê-lo. Nesse sentido, foi usado a análise dos conteúdos extraídos nos processos do estudo de caso, entrevista não estruturadas e observação.

Segundo Yin (2016), é preciso sempre verificar e reaverificar a precisão dos dados, tornar essa análise o mais completa possível e principalmente reconhecer os erros indesejáveis quando estiver analisando. Para o autor (2016), a análise qualitativa é composta por cinco fases. Sendo elas a compilação, decomposição, recomposição, interpretação dos dados e por final a conclusão, a qual se conclui os dados de acordo com a interpretação realizada.

Diante essa análise realizada, juntamente com o referencial teórico, realizou-se levantamento dos pontos fortes e fracos nas áreas de estudo. Assim, em sequência serão apresentados os problemas que foram destacados e as recomendações a serem analisadas e executadas.

## 11 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES

Após as análises realizadas e com o apoio das informações da matriz SWOT, aonde encontra-se as oportunidades e ameaças e pontos críticos da organização, foram definidos os principais problemas e recomendações para empresa. Essa definição foi embasada em referências bibliográficas que sustentaram o referencial teórico, que alinhado com as entrevistas informais e observação foi possibilitado apresentar os problemas e recomendações.

Analisando-se os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, identifica-se que as áreas que precisam de maior atenção, principalmente considerando as oportunidades, é a administrativa e operação. As demais áreas possuem problemas pontuais, mas que não foram considerados críticos.

Constatou-se que a empresa precisa identificar todos os processos que necessitam serem realizados durante a jornada de trabalho. Assim, identificando os cargos e suas características para definir qual o perfil ideal para executar essas tarefas. Essa melhor definição de cargos pode ocasionar em tempos para a empresa buscarem novas representadas e assim aumentar seu portfólio de produtos.

Com essa defasagem na definição de cargos, outro ponto analisado foi a sobrecarga de funções para ambos os sócios, o que impossibilita os mesmos de realizarem as principais e mais urgentes atividades no tempo destinado para as mesmas. Isso ocasiona falta de tempo para realizar planejamentos de crescimento e estratégicos para o futuro da empresa. Nesse sentido, relata-se a necessidade de analisar a viabilidade de contratar funcionários para aumentar a força de trabalho e dividir tarefas que exigem menos conhecimento do negócio.

Conforme os problemas identificados na empresa ZNTT, o autor do presente trabalho realizou propostas para oportunizar melhorias nos processos e assim possibilitar crescimento de faturamento para viabilizar aumento de força de trabalho.

### 11.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

Uma empresa necessariamente precisa ter seus processos organizados sistematicamente para que a sintonia do trabalho seja harmônica e as tarefas sejam realizadas com eficiência. Na organização em questão, nota-se essa falta de identificação dos processos, o que faz que os sócios muitas vezes conflitam em

processos ou realizem juntos o mesmo, perdendo tempo precioso para realizar outras atividades de mesma importância.

Nesse sentido, através da observação e entrevista não estruturadas com os sócios definiu-se os principais processos realizados diariamente e semanalmente, conforme Quadro 5 e Quadro 6.

Quadro 6 - Lista de Processos diários

<b>LISTA DE PROCESSOS DIÁRIOS</b>
SINCRONIZAÇÃO DO PALM (SISTEMA DE PEDIDOS E FATURAMENTO).
ANALISAR FATURAMENTO DO DIA ANTERIOR.
CONTATO COM LOGÍSTICA DAS EMPRESAS PARA ALINHAR ENTREGAS.
ANALISAR ALTERAÇÕES DE PREÇOS E DISPONIBILIDADE DE PRODUTOS.
IDENTIFICAR OPORTUNIDADES PARA PROPOR NEGÓCIOS AOS CLIENTES.
NEGOCIAÇÃO COM REPRESENTADAS PARA VOLUMES E PREÇOS.
ANALISAR INFORMAÇÕES RELATADAS PELOS PROMOTORES.
FAZER APONTAMENTOS E MEDIDAS PARA SITUAÇÕES DOS PROMOTORES.
SOLICITAÇÃO DE COTAS PARA DIGITAR PEDIDOS.
DIGITAÇÃO DE PEDIDOS.
VALIDAR E VERIFICAR INFORMAÇÕES DAS NEGOCIAÇÕES .
COMPARTILHAR COM PROMOTORES VOLUMES,PROMOÇÕES E ENCARTES NEGOCIADOS.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 7 - Lista de Processos semanais

<b>LISTA DE PROCESSOS SEMANAIS</b>
PREPARAR VISITA E ATENDIMENTO PRESENCIAL AOS CLIENTES.
FAZER AGENDAMENTO DE ATENDIMENTO COMERCIAL NOS PRINCÍPAIS CLIENTES.
ADEQUAR AGENDA PARA ATENDIMENTO COMERCIAL DE CLIENTES MENORES.
DEFINIR DIAS PARA VISITAR AS LOJAS DOS PRINCIPAIS CLIENTES.
ANÁLISE SEMANAL DE ESTOQUES NAS LOJAS DO STOK CENTER.
SOLICITAR AOS PROMOTORES RELATÓRIO DE DATAS DE VALIDADE PARA PROMOTORES.
PREPARAR AÇÕES E MEDIDAS PARA PRÓXIMA SEMANA.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Dessa forma, torna-se necessário realizar uma priorização e sistematização dos processos identificados, com a finalidade de organizar melhor a rotina e responsabilidades dos sócios. Com essa priorização, será possível atribuir melhor as responsabilidades e definir os cargos respectivos. Baseado na observação diária e semanal foi possível priorizar e criar uma ordem de acordo com a importância dos processos, não necessariamente de execução, conforme Quadro 7 e Quadro 8.

Quadro 8 - Ordem de processos diários

<b>ORDEM DE PROCESSOS DIÁRIOS (DE ACORDO COM IMPORTÂNCIA)</b>
1 - ANALISAR FATURAMENTO DO DIA ANTERIOR.
2 - ANALISAR ALTERAÇÕES DE PREÇOS E DISPONIBILIDADE DE PRODUTOS.
3 - NEGOCIAÇÃO COM REPRESENTADAS PARA VOLUMES E PREÇOS.
4 - IDENTIFICAR OPORTUNIDADES PARA PROPOR NEGÓCIOS AOS CLIENTES.
5 - VALIDAR E VERIFICAR INFORMAÇÕES DAS NEGOCIAÇÕES.
6 - CONTATO COM LOGÍSTICA DAS EMPRESAS PARA ALINHAR ENTREGAS.
7 - ANALISAR INFORMAÇÕES RELATADAS PELOS PROMOTORES.
8 - FAZER APONTAMENTOS E MEDIDAS PARA SITUAÇÕES DOS PROMOTORES.
9 - SOLICITAÇÃO DE COTAS PARA DIGITAR PEDIDOS.
10 - DIGITAÇÃO DE PEDIDOS.
11 - COMPARTILHAR COM PROMOTORES VOLUMES, PROMOÇÕES E ENCARTES NEGOCIADOS.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 9 - Ordem de processos semanais

<b>ORDEM DE PROCESSOS SEMANAIS (DE ACORDO COM IMPORTÂNCIA)</b>
1 - FAZER AGENDAMENTO DE ATENDIMENTO COMERCIAL NOS PRINCÍPAIS CLIENTES.
2 - ADEQUAR AGENDA PARA ATENDIMENTO COMERCIAL DE CLIENTES MENORES.
3 - ANÁLISE SEMANAL DE ESTOQUES NAS LOJAS DO STOK CENTER.
4 - PREPARAR ATENDIMENTO PRESENCIAL AOS CLIENTES.
5 - SOLICITAR AOS PROMOTORES RELATÓRIO DE DATAS DE VALIDADE PARA PROMOTORES.
6 - DEFINIR DIAS PARA VISITAR AS LOJAS DOS PRINCIPAIS CLIENTES.
7 - PREPARAR AÇÕES E MEDIDAS PARA PRÓXIMA SEMANA.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Diante essas informações, pode-se definir uma programação adiantada de horários e dias para executar esses processos. De formar a tornar a execução desses mais planejada e frequente, assim iniciando todas em um horário previamente definido e conseguindo organizar e otimizar melhor o tempo. Essa programação, sustentada em referencias bibliográficos, foi realizada através de informações e dados coletados nas entrevistas informais, conforme Quadro 9 e Quadro 10.

Quadro 10 - Programação processos diários

<b>PROGRAMAÇÃO PROCESSOS DIÁRIOS</b>	<b>HORA DE INÍCIO</b>
1 - ANALISAR FATURAMENTO DO DIA ANTERIOR.	07:30
2 - ANALISAR ALTERAÇÕES DE PREÇOS E DISPONIBILIDADE DE PRODUTOS.	08:00
3 - NEGOCIAÇÃO COM REPRESENTADAS PARA VOLUMES E PREÇOS.	08:30
4 - IDENTIFICAR OPORTUNIDADES PARA PROPOR NEGÓCIOS AOS CLIENTES.	08:45
5 - VALIDAR E VERIFICAR INFORMAÇÕES DAS NEGOCIAÇÕES.	09:15
6 - CONTATO COM LOGÍSTICA DAS EMPRESAS PARA ALINHAR ENTREGAS.	09:35
7 - ANALISAR INFORMAÇÕES RELATADAS PELOS PROMOTORES.	09:50
8 - FAZER APONTAMENTOS E MEDIDAS PARA SITUAÇÕES DOS PROMOTORES.	10:00
9 - SOLICITAÇÃO DE COTAS PARA DIGITAR PEDIDOS.	16:30
10 - DIGITAÇÃO DE PEDIDOS.	17:00
11 - COMPARTILHAR COM PROMOTORES VOLUMES, PROMOÇÕES E ENCARTES NEGOCIADOS.	18:00

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 11 - Programação processos semanais

<b>PROGRAMAÇÃO PROCESSOS SEMANAIS</b>	<b>DIA</b>
1 - FAZER AGENDAMENTO DE ATENDIMENTO COMERCIAL NOS PRINCÍPAIS CLIENTES.	SEXTA-FEIRA
2 - ADEQUAR AGENDA PARA ATENDIMENTO COMERCIAL DE CLIENTES MENORES.	SEGUNDA-FEIRA
3 - ANÁLISE SEMANAL DE ESTOQUES NAS LOJAS DO STOK CENTER.	TERÇA-FEIRA
4 - PREPARAR ATENDIMENTO PRESENCIAL AOS CLIENTES.	SEGUNDA-FEIRA
5 - SOLICITAR AOS PROMOTORES RELATÓRIO DE DATAS DE VALIDADE PARA PROMOTORES.	SEXTA-FEIRA
6 - DEFINIR DIAS PARA VISITAR AS LOJAS DOS PRINCIPAIS CLIENTES.	SEXTA-FEIRA
7 - PREPARAR AÇÕES E MEDIDAS PARA PRÓXIMA SEMANA.	SEXTA-FEIRA

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Com as informações já expostas, é possível destacar que precisamos atribuir responsabilidades para cada sócio, no sentido de evitar conflitos e acelerar a operação. Em um primeiro momento, em conversas informais com os sócios, foi possível redefinir a responsabilidade de cada área para cada respectivo sócio. Ao contrário do que se identifica no diagnóstico, no qual relata que tem um sócio responsável mas as decisões nem sempre são autônomas, agora todas as ações serão de responsabilidade do sócio designado, sem precisar consultar o outro. No Quadro 11, identifica-se como ficou essa reorganização de responsabilidades.



Quadro 12 - Responsável por cada área

RESPONSÁVEL POR CADA ÁREA	
ÁREA ADMINISTRATIVA	LEONARDO ZANOTTO
ÁREA COMERCIAL	LUIZ CARLOS ZANOTTO
OPERAÇÕES	LEONARDO / LUIZ
ÁREA FINANCEIRA	LEONARDO ZANOTTO
ÁREA DE RECURSO HUMANOS	LEONARDO ZANOTTO

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Na sequência será exibido a definição de responsabilidades por cada processo com base nas recomendações anteriores e também com embasamento dos conceitos de autores relatados no referencial teórico.

### 11.1.2 Definição dos responsáveis por processo com base na 5W2H

Conforme as informações anteriores, torna-se necessário nessa etapa definirmos o responsável por cada tarefa no sentido de otimiza-las e facilitar a rotina de trabalho de ambos os sócios. Para isso, utiliza-se a tabela 5W2H com a finalidade de atribuir as respectivas responsabilidades e prazos para mudança e adaptação dos sócios.

Quadro 13 - Responsável por cada processo diário

RESPONSÁVEL POR CADA PROCESSO DIÁRIO					
O QUE?	POR QUE?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	COMO?
ANALISAR FATURAMENTO DO DIA ANTERIOR.	Garantir eficiência nas entregas.	Operações	Leonardo Zanotto	A partir de 01/01/2023 será feito todos dias.	Conferindo notas fiscais geradas.
ANALISAR ALTERAÇÕES DE PREÇOS E DISPONIBILIDADE DE PRODUTOS.	Manter preços e disponibilidade atualizados.	Operações	Leonardo Zanotto	A partir de 01/01/2023 será feito todos dias.	Contato com as representadas e sistema <i>palm</i> .
NEGOCIAÇÃO COM REPRESENTADAS PARA VOLUMES E PREÇOS.	Procurar melhorar condições para os clientes.	Operações	Leonardo Zanotto	A partir de 01/01/2023 será feito todos dias.	Contato com o supervisor das representadas.
IDENTIFICAR OPORTUNIDADES PARA PROPOR NEGÓCIOS AOS CLIENTES.	Gerar negócios importante para cliente e empresa.	Operações	Luiz Carlos Zanotto	A partir de 01/01/2023 será feito todos dias.	Avaliando informações e condições disponíveis que Leonardo Zanotto passou.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 14 - Responsável por cada processo diário

RESPONSÁVEL POR CADA PROCESSO DIÁRIO					
O QUE?	POR QUE?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	COMO?
VALIDAR E VERIFICAR INFORMAÇÕES DAS NEGOCIAÇÕES.	Gerar negócios importante para cliente e empresa.	Operações	Luiz Carlos Zanotto	A partir de 01/01/2023 será feito todos dias.	Conversa com o sócio para fazer alinhamento.
CONTATO COM LOGÍSTICA DAS EMPRESAS PARA ALINHAR ENTREGAS.	Tornar o descarregamento dos caminhões nas lojas mais eficiente.	Operações	Luiz Carlos Zanotto	A partir de 01/01/2023 será feito todos dias.	Apartir das informações de faturamento que Leonardo relata, entrar em contato com gestores da logísticas.
ANALISAR INFORMAÇÕES RELATADAS PELOS PROMOTORES.	Analisar fluxo do negócio no ponto de venda.	Operações	Leonardo Zanotto	A partir de 01/01/2023 será feito todos dias.	Através de um grupo de mensagens, os promotores passam todas as informações e fotos do ponto de venda.
FAZER APONTAMENTOS E MEDIDAS PARA SITUAÇÕES DOS PROMOTORES.	Manter o ponto de venda sempre em acordo com as negociações	Operações	Leonardo Zanotto	A partir de 01/01/2023 será feito todos dias.	Através de um grupo de mensagens com promotores é possível analisar a passar os apontamentos necessários.
SOLICITAÇÃO DE COTAS PARA DIGITAR PEDIDOS.	Digitação dos pedidos após negociação.	Operações	Leonardo Zanotto	A partir de 01/01/2023 será feito todos dias.	Contato com o supervisor das empresas representadas.
DIGITAÇÃO DE PEDIDOS.	Digitação dos pedidos após negociação.	Operações	Leonardo Zanotto	A partir de 01/01/2023 será feito todos dias.	A partir do sistema de digitação no celular da empresa, denominado <i>palm</i> .
COMPARTILHAR COM PROMOTORES VOLUMES, PROMOÇÕES E ENCARTES NEGOCIADOS.	Manter o ponto de venda sempre em acordo com as negociações	Operações	Luiz Carlos Zanotto	A partir de 01/01/2023 será feito todos dias.	Colocando os volumes negociados no grupo de mensagens dos promotores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 15 - Responsável por cada processo semanal

<b>RESPONSÁVEL POR CADA PROCESSO SEMANAL</b>					
<b>O QUE?</b>	<b>POR QUE?</b>	<b>ONDE?</b>	<b>QUEM?</b>	<b>QUANDO?</b>	<b>COMO?</b>
FAZER AGENDAMENTO DE ATENDIMENTO COMERCIAL NOS PRINCÍPAIS CLIENTES.	Para programar o atendimento presencial nos clientes.	Operações	Luiz Carlos Zanotto	A partir de 01/01/2023, será feito toda sexta-feira.	Entrar em contato com o setor de agendamento dos principais clientes.
ADEQUAR AGENDA PARA ATENDIMENTO COMERCIAL DE CLIENTES MENORES.	Realizar um atendimento presencial sempre que possível no clientes menores.	Operações	Luiz Carlos Zanotto	A partir de 01/01/2023, será feito toda segunda-feira.	Analisar agendas e compromissos verificando datas estratégicas para negócios.
ANÁLISE SEMANAL DE ESTOQUES NAS LOJAS DO STOK CENTER.	Controlar nível de estoque nas lojas.	Operações	Leonardo Zanotto	A partir de 01/01/2023, será feito toda terça-feira.	Através de relatórios enviados semanalmente pelos promotores de todas as lojas.
PREPARAR ATENDIMENTO PRESENCIAL AOS CLIENTES.	Identificar projeções e oportunidades futuras com a finalidade de aumentar o faturamento.	Operações	Luiz Carlos Zanotto	A partir de 01/01/2023, será feito toda segunda-feira.	A partir de todas as informações adquiridas na semana e com as pesquisas realizadas de tendência de mercado.
SOLICITAR AOS PROMOTORES RELATÓRIO DE DATAS DE VALIDADE PARA PROMOTORES.	Controlar datas de validades para evitar vencimento de produtos.	Operações	Leonardo Zanotto	A partir de 01/01/2023, será feito toda sexta-feira.	Solicitando no grupo de mensagens dos promotores para cuidarem e fazerem relatórios do que está na crítico.
DEFINIR DIAS PARA VISITAR AS LOJAS DOS PRINCIPAIS CLIENTES.	A visitação serve para identificar oportunidades no ponto de vendas e avaliar posicionamento de marca.	Operações	Leonardo Zanotto	A partir de 01/01/2023, será feito toda sexta-feira.	Visitando todas as lojas dos principais clientes da ZNTT.
PREPARAR AÇÕES E MEDIDAS PARA PRÓXIMA SEMANA.	Para agilizar as ações e medidas mais urgentes da próxima semana.	Operações	Luiz Carlos Zanotto	A partir de 01/01/2023, será feito toda sexta-feira.	A partir de todas as informações adquiridas na semana e com as pesquisas realizadas de tendência de mercado.

Fonte: Elaborado autor (2022).

Nos quadros expostos pode-se evidenciar as responsabilidades de cada sócio em relação aos processos necessários para a empresa ZNTT efetuar seus serviços com excelência. Com essa nova disposição de informações aos sócios, ficará muito mais fácil a resolução de conflitos e realização de tarefas.

Pode-se concluir, analisando os quadros, que grande parte das tarefas ficou de responsabilidade do sócio Leonardo Zanotto. Isso porque, baseado nas observações, nota-se a necessidade de atribuir mais responsabilidades e autonomia para Leonardo, que tende em alguns anos, com a aposentadoria de Luiz, assumir sozinho a empresa. Contudo, Luiz ainda pretende ficar bastante tempo e nesse sentido os processos de sua responsabilidade são visados muito mais na parte estratégica e contato com os principais clientes para que a empresa continue aumentando o faturamento.

Através desse ganho de tempo e reformulação dos responsáveis pelos processos, a empresa tende a crescer mais seu faturamento, tendo em vista os seguintes itens:

- a) otimização do tempo criando possibilidade de dedicar mais espaço na rotina para efetuar negócios;
- b) alinhamento de equipe visando o mesmo caminho e colaborando para que os processos caminhem em um só fluxo, sem que as informações se conflitem;
- c) maior tempo destinado a planejamento estratégico para empresa;
- d) planejamento da rotina permitirá dedicar ainda mais tempo para ponto de venda dos seus principais clientes;
- e) maior disponibilidade de tempo para dar atenção ao pequenos clientes, fidelizando e aumento o faturamento desses.

Na sequência, será apresentado uma projeção de crescimento que essas mudanças podem proporcionar para organização ZNTT.

## 11.2 PROJEÇÃO DE CRESCIMENTO

A partir das recomendações propostas, foi possível através de uma conversa informal com os sócios analisar e rever o crescimento almejado pela organização. Diante os apontamentos realizados no diagnóstico, nota-se que em média a empresa tende a crescer 20% por semestre. Assim, com o auxílio dos sócios e de acordo com

as melhorias de estruturação dos processos que foram propostos nesse trabalho, projeta-se um crescimento que pode chegar até 45% no crescimento em vendas, conseqüente também da comissão da empresa, conforme Quadro 15 e Quadro 16.

Quadro 16 - Projeção de crescimento em vendas

	Faturamento realizado	Projeção de crescimento
<b>MÊS</b>	<b>ANO 2022</b>	<b>ANO 2023</b>
<b>Janeiro</b>	R\$ 2.415.678,89	R\$ 3.502.734,39
<b>Fevereiro</b>	R\$ 2.170.366,88	R\$ 3.147.031,98
<b>Março</b>	R\$ 1.803.192,53	R\$ 2.614.629,17
<b>Abril</b>	R\$ 2.270.322,75	R\$ 3.291.967,99
<b>Mai</b>	R\$ 2.716.936,25	R\$ 3.939.557,56
<b>Junho</b>	R\$ 6.185.027,57	R\$ 8.968.289,98

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 17 - Projeção de crescimento da comissão de vendas

	Comissão recebida	Comissão projetada
<b>MÊS</b>	<b>ANO 2022</b>	<b>ANO 2023</b>
<b>Janeiro</b>	R\$ 27.031,76	R\$ 39.196,05
<b>Fevereiro</b>	R\$ 22.235,51	R\$ 32.241,49
<b>Março</b>	R\$ 22.137,85	R\$ 32.099,88
<b>Abril</b>	R\$ 24.549,61	R\$ 35.596,93
<b>Mai</b>	R\$ 29.718,40	R\$ 43.091,68
<b>Junho</b>	R\$ 58.529,88	R\$ 84.868,33

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Conforme os dados expostos, pode-se entender que a projeção é possível de ser atingida de maneira tranquila, principalmente com as recomendações de processos estipuladas. Além disso, outro fator que poderá contribuir para esse crescimento é a abertura de três novas lojas do cliente Stok Center.

É preciso ressaltar que o presente trabalho visa avaliar o crescimento no primeiro semestre do ano 2022 e com base nesses números projetar essa evolução de faturamento. Isso para ter dados suficientes para dar andamento nas recomendações que serão apresentadas na sequência.

### 11.3 CONTRATAÇÃO DE COLABORADOR

Visando o crescimento e fortalecimento da empresa ZNTT Representações Comerciais, sugere-se a contratação de um colaborador para assim aumentar a força de trabalho na organização. Uma vez que contratar um funcionário, diversos processos burocráticos e demorados que não exigem um conhecimento profundo do negócio poderiam ser destinados a essa pessoa.

Dessa forma, irá possibilitar disponibilizar maior tempo para os sócios, principalmente Leonardo Zanotto, realizarem processos que vão gerar um maior resultado para empresa. Nesse sentido, embasado no referencial teórico e nas entrevistas informais, criou-se um plano de ação e definição das respectivas características para esse cargo, conforme Quadro 17 e Quadro 18.

Quadro 18 - Plano de ação para contratação de colaborador

<b>PLANO DE AÇÃO PARA CONTRATAÇÃO DE COLABORADOR</b>			
<b>O QUE?</b>	<b>POR QUE?</b>	<b>ONDE?</b>	<b>QUEM?</b>
Contratação de um estagiário.	Aumentar a força de trabalho, liberando os sócios para atividades mais relevantes.	A contratação será feita através do contato com o CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola).	Leonardo Zanotto ficará responsável em entrar em contato com o CIEE e realizar a contratação.
<b>QUEM?</b>	<b>QUANDO?</b>	<b>COMO?</b>	<b>QUANTO?</b>
Leonardo Zanotto ficará responsável em entrar em contato com o CIEE e realizar a contratação.	01/07/2023 até 30/08/2023.	1. Entrar em contato com o CIEE. 2. Encaminhar perfil do estagiário. 3. Fazer seleção conforme opções e realizar a contratação.	R\$ 1.320

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Quadro 19 - Perfil do colaborador

PERFIL DO COLABORADOR	
HABILIDADES	Conhecimento do pacote Office, vontade de aprender, ser objetivo e facilidade para se comunicar, proatividade, dinâmico, gostar da área comercial.
PERFIL	Estudante ensino médio ou superior em andamento.
CARGO	Auxiliar administrativo.
SALÁRIO	Em média R\$1.100,00.
ATIVIDADES DO CARGO	Digitação de pedido, fazer apresentações no <i>power point</i> , comunicar recados para promotores e realizar processos burocráticos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Como pode-se analisar nos quadros expostos, a empresa deverá entrar em contato com o CIEE que fará uma seletiva de acordo com o perfil encaminhado e assim passará as opções. Em um segundo momento, o sócio Leonardo Zanotto irá fazer uma seleção e assim contratar o mais apto a assumir o cargo referente.

Em relação ao perfil do colaborador, mesmo a vaga sendo para auxiliar administrativo, esse deve ter vontade de aprender e interagir com os negócios. Uma vez que pelas regras do CIEE, é contrato apenas por 6 meses, mas podendo se estender a 2 anos e depois desse tempo pode até ser efetivado, caso mostre competência para isso.

A carga horária do contratado, de acordo com as regras, são 6 horas diárias. Essa sugestão se adéqua as rotinas realizadas pelos sócios e também pode satisfazer as necessidades de aumentar a força de trabalho, colaborando com tarefas primárias e demoradas.

É importante destacar que como será contratado um estagiário pelo CIEE, os encargos sociais são inexistentes. Assim, apenas terá uma taxa cobrada do CIEE de 20% sobre o valor pago ao estagiário. Contudo, é necessário avaliar a viabilidade do processo de contratação e para isso foi determinado o prazo inicial apenas no segundo semestre do ano de 2023.

Nesse sentido, a reformulação de processos sugeridas anteriormente ainda terá que ser feita e não vai necessitar ser ajustada caso a contratação torne-se viável no segundo semestre. Isso porque, todas as funções que o colaborador realizará, são feitas pelo Leonardo Zanotto que nos primeiros seis meses irá ensinando e acompanhando os processos, apenas esse sócio terá muito mais tempo para outras tarefas.

Na sequência será apresentado a análise de viabilidade da contratação, tendo em vista o crescimento almejado diante as recomendações no presente trabalho.

### **11.3.1 Viabilidade da contratação**

Diante as informações adquiridas através das entrevistas informais e observação, pode-se concluir que a contratação de um colaborador é um passo muito importante para empresa. Dessa forma, foi preciso analisar e pontuar diversos fatores para que se concluísse ser viável essa recomendação, entre eles:

- a) alinhamento da equipe formada para não criar novos conflitos: Os sócios deverão explicar claramente a função e responsabilidades do colaborador;
- b) otimização do tempo: Passar para o colaborador os processos do sócio Leonardo que de fato irão ganhar tempo para executar outras tarefas;
- c) treinamento e motivação: Mostrar para o funcionário a rotina de estudo do negócio e ensinar os processos corretamente, motiva-lo através de diversas formas de incentivo a se dedicar ao trabalho, sobre responsabilidade do sócio Leonardo;
- d) adaptação do escritório: Mudança no layout para que o colaborador tenha seu próprio espaço de trabalho.

Além dessas recomendações anteriores, foi preciso avaliar financeiramente se a contratação seria viável para e organização ZNTT realiza-la. Assim, observa-se a projeção de crescimento exposta no Quadro 16 (p. 94), que a empresa vai ter uma comissão média por mês de R\$44.515,73. Conforme conversas com os sócios, uma porcentagem aceitável para contratação seria de até 5% sobre a comissão.

Analisa-se o plano de ação relatado no Quadro 17 (p. 95), o custo que a empresa vai ter será de aproximadamente R\$1.320,00 por mês, atingindo apenas 2,97% do valor da comissão. Nesse sentido, financeiramente a proposta é viável e poderá ser colocada em prática. Ainda recomenda-se utilizar essa sobra de 3% sobre a comissão para motivar e incentivar o estagiário, ou até mesmo oferecer treinamentos profissionalizantes nessa área.



## **12 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

O autor do presente trabalho não obteve dificuldade para a realização do estudo. Uma vez que conseguiu obter todas as informações da organização e detalhes sobre todos os processos e áreas da empresa em questão. De toda a forma, as conclusões do trabalho são limitadas ao contexto da empresa e ao método de estudo de caso.

Por ter conhecimento da empresa, facilitou a interpretação do diagnóstico para identificar as dificuldades e as possíveis soluções. Pode-se ressaltar também que houve facilidade em adquirir referências bibliográficas, uma vez que o autor teve acesso a diversos autores que descrevem sobre os assuntos abordados, auxiliando ainda mais o desenvolvimento do estudo.

### **13 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A empresa ZNTT Representações Comercias Ltda foi objeto de estudo do presente trabalho para realização de um diagnóstico com a descrição da caracterização da organização, da área administrativa, comercial, operações, financeiras e recursos humanos, baseados também em fundamentação de autores.

No trabalho foi realizada a identificação dos pontos fortes e fracos relacionados com ameaças e oportunidades do ambiente da empresa. E através do desenvolvimento da matriz swot ficou evidenciado os principais pontos críticos da organização.

Nesse sentido, o autor realizou uma proposta de reestruturação dos processos da empresa para otimizar o tempo e assim alavancar as vendas da ZNTT. Com essa reestruturação também foi sugerido a contratação de um colaborador para otimizar ainda mais os processos da organização.

Os objetivos específicos do trabalho foram identificar os principais processos da empresa, roteirizar os processos da organização conforme demanda, definir responsável para cada área, descrever e modelar os processos sob responsabilidade de cada sócio, elaborar uma projeção de crescimento com as mudanças realizadas, realizar um perfil de cargo e plano de ação para contratação de um funcionário e analisar a viabilidade financeira para contratação desse colaborador. Esses foram os objetivos específicos que serviram de base para alcançar o objetivo geral do estudo.

Com o auxílio do referencial teórico foi possível a identificação de novos pontos que poderiam ser ajustados e assim o autor conseguiu na sequência realizar todas as propostas e sugestões para a empresa ZNTT realizar no ano de 2023 e alcançar o objetivo do presente trabalho.

Ao final do trabalho, nota-se a importância de todas as etapas do estudo para conseguir realizar os objetivos propostos. O autor tem ciência da capacidade que teve em realizar o estudo, de maneira a planejar e propor ações que irão auxiliar os sócios a realizar esses ajustes e melhorias na empresa.

Em relação a sua formação pessoal, teve a capacidade de controlar as emoções e filtrar os conhecimentos adquiridos no curso de administração para a realizar o trabalho. A realização desse trabalho oportunizou o autor a vivenciar situações apresentadas pela organização que possibilitaram conhecer melhor os

processos da empresa e a contextualizar a realidade atual da ZNTT com as situações atuais do mercado.

Pode-se concluir então que o trabalho foi finalizado com muito empenho e dedicação e servirá de apoio a formação acadêmica do autor e que trará muitos benefícios para tomadas de decisões futuras como administrador de empresas.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento Estratégico** - Formulação, Implementação e Controle. 2 ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009040/>. Acesso em: 26 abr. 2022.

ARAUJO, Luis César G D.; GARCIA, Adriana A.; MARTINES, Simone. **Gestão de Processos** - Melhores Resultados e Excelência Organizacional. 2ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010053/>. Acesso em: 30 ago. 2022.

ARAÚJO, Ricardo. **Ciclo de Vida do Produto**: conceito e estratégias para aplicar. Disponível em: <https://www.kangu.com.br/blog/ciclo-de-vida-do-produto/>. Acesso em: 13 abr. 2022.

ASGAV. **Asgav divulga os números finais avicultura do RS**. Disponível em: <https://www.asgav.com.br/index.php/noticias-interna/asgav-divulga-os-numeros-finais-avicultura-do-rs-20201882#:~:text=Consumo%3A,hab%2Fano%2C%20m%C3%A9dia%20brasileira.> Acesso em: 22 mar. 2022.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Grupo GEN, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026184/>. Acesso em: 24 maio. 2022.

BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. **Administração Financeira: Teoria e prática** - Tradução da 14ª edição norte-americana. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522124008/>. Acesso em: 24 maio. 2022.

CANAL AGRO. **Commodities**: preços devem continuar elevados em 2022. Disponível em: <https://summitagro.estadao.com.br/noticias-do-campo/commodities-precos-devem-continuar-elevados-em-2022/>. Acesso em: 22 mar. 2022.

CANAL RURAL. **Exportações de frango crescem 13% no primeiro bimestre, diz ABPA**. Disponível em: <https://www.canalrural.com.br/noticias/economia/exportacoes-de-frango-crescem-13-no-primeiro-bimestre/>. Acesso em: 13 abr. 2022.

CHEROBIM, Ana Paula. **Administração Financeira**. 4 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595154124/>. Acesso em: 24 maio. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773305/>. Acesso em: 31 ago. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. O Novo Papel da Gestão do Talento Humano. 5 ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 05 abr. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal - Como Agregar Talentos à Empresa**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771196/>. Acesso em: 02 set. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Como Incrementar Talentos na Empresa**. São Paulo: Grupo GEN, 2021a. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771271/>. Acesso em: 31 ago. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Grupo GEN, 2020a. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025170/>. Acesso em: 22 jun. 2022.

CIEE, **Traga sua vaga para o CIEE**. 2020. Disponível em: [https://portal.ciee.org.br/para-empresas/traga-sua-vaga/?utm\\_source=portal&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=traga](https://portal.ciee.org.br/para-empresas/traga-sua-vaga/?utm_source=portal&utm_medium=organic&utm_campaign=traga) . Acesso em: 30 set. 2022.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações**. 4ª ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013153/>. Acesso em: 10 maio. 2022.

DUBOIS, Alexy. **Gestão de Custos e Formação de Preços - Conceitos, Modelos e Ferramentas**. 4 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022803/>. Acesso em: 26 maio. 2022.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Drucker**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550816081/>. Acesso em: 22 jun. 2022.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços**. 6 ed. Porto Alegre: Grupo A, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553291/>. Acesso em: 13 abr. 2022.

FURTADO, João C.; KIPPER, Liane M; PRADELLA, Simone;. **Gestão de Processos** - Da Teoria à Prática. São Paulo: Grupo GEN, 2012. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009149/>. Acesso em: 18 ago. 2022.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo. Grupo GEN, 2017. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>. Acesso em: 26 set. 2022.

IBGE. **População**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/panorama>. Acesso em: 22 mar. 2022.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555202458/>. Acesso em: 06 abr. 2022.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos humanos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571441262/>. Acesso em: 02 set. 2022.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**. 2 ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020151/>. Acesso em: 13 abr. 2022.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2005. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483129/>. Acesso em: 21 abr. 2022.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços** - Conceitos, Exercícios, Casos Práticos. São Paulo: Grupo GEN, 2019a. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597023404/>. 19 maio. 2022.

LOZADA, Gisele. **Administração da Produção e Operações**. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2016. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788569726616/>. Acesso em: 18 ago. 2022.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da S. **Metodologia Científica**. São Paulo: Grupo A, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/>. Acesso em: 25 set. 2022.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. São Paulo: Grupo A, 2019. E-book. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605103/>. Acesso em: 26 set. 2022.

MARQUES, José C. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015a. E-book. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522123599/>. Acesso em: 17 out. 2022.

MARQUES, José C. **Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122516/>. Acesso em: 02 jun. 2022.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos da Administração**. Introdução à Teoria Geral e aos Processos da Administração. 3 ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2751-7/>. Acesso em: 31 ago. 2022.

MINTZBERG, Henry. **O Processo da Estratégia**. 4 ed. Porto Alegre: Grupo A, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577800605/>. Acesso em: 04 abr. 2022.

MOREIRA, Júlio César Tavares. **Administração de vendas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502108592/>. Acesso em: 11 maio. 2022.

NUTRIÇÃO E SAÚDE ANIMAL. **Avicultura brasileira: como adequar corretamente os processos de produção?**. Disponível em:

[https://nutricaoesaudeanimal.com.br/avicultura-brasileira/#:~:text=A%20avicultura%20no%20Brasil%20tem,%C3%A9tica%20e%20humanit%C3%A1ria%20de%20atua%C3%A7%C3%A3o](https://nutricaoesaudeanimal.com.br/avicultura-brasileira/#:~:text=A%20avicultura%20no%20Brasil%20tem,%C3%A9tica%20e%20humanit%C3%A1ria%20de%20atua%C3%A7%C3%A3o.). Acesso em: 03 abr. 2022.

NUTRIÇÃO E SAÚDE ANIMAL. **Como utilizar a tecnologia a favor da criação de aves?**. Disponível em: <https://nutricaoesaudeanimal.com.br/tecnologias-para-criacao-de-aves/>. Acesso em: 03 abr. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. **Administração de Processos**. 6 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021301/>. Acesso em: 30 ago. 2022.

PESSOA, Carlos. **Negociação aplicada** : como utilizar as táticas e estratégias para transformar conflitos interpessoais em relacionamentos cooperativos. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2008. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522464456/>. Acesso em: 13 abr. 2022.

SNELL, Scott A.; NORRIS, Shad S.; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2020. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522128952/>. Acesso em: 02 jun. 2022.

SPAREMBERGER, Ariosto. **Vendas**: Fundamentos e Relacionamento com os Clientes. Ijuí : Editora Unijuí, 2019. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788541903073/>. Acesso em: 27 abr. 2022.

WILLIAMS, Chuck. **ADM**: Princípios de administração. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2017. E-book. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126958/>. Acesso em: 02 set. 2022.


YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. São Paulo: Grupo A, 2016. E-book. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584290833/>. Acesso em: 26 set. 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. São Paulo: Grupo A, 2015. E-book. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 26 set. 2022.



**ANEXO A – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA****AUTORIZAÇÃO PARA DESENVOLVER ESTUDO NA EMPRESA ZNTT  
REPRESENTAÇÕES COMERCIAIS**

Autorizamos Leonardo Zanotto, RG 1107531781 e CPF 038.810.620-41, atualmente acadêmico da Universidade de Caxias do Sul; Campus-Sede, cursando o Bacharelado em Administração a desenvolver o estudo para realização do seu Trabalho de Conclusão de Curso 1 e 2 na empresa ZNTT Representações Comerciais, CNPJ 983.426/0001-36.

ASS:   
LUIZ CARLOS Zanotto  
03/04/2022