

REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS E NOVAS TENDÊNCIAS: ESTUDO DE CASO NO MERCADO JADE

Juliana Gabardo Moreira¹
Maria Luíza Nigro²
Kelly Ticiano Azevedo Pereira³

RESUMO:

O presente trabalho compreende os estudos realizados no âmbito do Trabalho de Conclusão de Curso do Programa de Pós Graduação MBA em Gestão de Pessoas da Faculdade Opet, concluído no de 2017. Tem por objetivo analisar os processos administrativos no Mercado Jade, empresa de pequeno porte na área de panificação, localizado em Almirante Tamandaré, Região Metropolitana de Curitiba, Paraná. Na especificidade, trata-se de reestruturar os processos administrativos do referido empreendimento; bem como auxiliar na capacitação profissional. Atualmente, o referido estabelecimento não possui uma infraestrutura adequada ao ramo de panificação e também não tem nenhum controle administrativo. Nesse contexto, serão considerados os velhos hábitos, a resistência às mudanças e os desafios para enfrentar a grande competitividade, em que a inovação é precisa. Inovar vai fazer que o Mercado Jade recupere e mantenha seus clientes. Para tanto, parte-se de uma pesquisa bibliográfica a partir de importantes autores que estudam a temática; bem como de um estudo de caso tendo por base a referida empresa, o que segue de uma análise descritiva, necessária ao levantamento de informações, a qual terá apoio na realização de entrevistas aos colaboradores. Considerando as observações dos colaboradores foi verificado que todos acham de suma importância a implantação de um sistema de automatização comercial, onde todos os setores vão estar interligados, dessa forma irá auxiliar muito no trabalho que atualmente é feito de forma manual e defasado.

Palavras-chave: Reestruturação. Crescimento. Inovação.

ABSTRACT:

The present work comprises the studies carried out in the scope of the Work of Completion of Course of the Graduate Program MBA in Management of People of the Faculty Opet, completed in 2017. Its objective is to analyze the administrative processes in the Jade Market, a small company in the bakery area, located in Almirante Tamandaré, Metropolitan Region of Curitiba, Paraná. In the specificity, it is proposed to restructure the administrative processes of said enterprise; as well as

¹ Graduação em Gestão Comercial – Faculdade Opet ; MBA em Gestão de Pessoas – Faculdades Opet.

² Psicóloga, formada pela Universidade pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Especialista em Gestão Executiva e Estratégica de Pessoas – Fundação Getúlio Vargas. Formação em Psicologia Transpessoal Avançada – UNIPAZ. Tutora EaD na Faculdades Opet.

³ Mestre em Engenharia da Produção e Sistemas – Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR). Graduação em Administração de Empresas – Unicuritiba. Coordenadora de Graduação (modalidade EaD) no grupo Educacional Opet.

assisting in professional training. Currently, the establishment does not have an adequate infrastructure for the bakery branch and also has no administrative control. In this context, old habits, resistance to change and the challenges of facing great competition, where innovation is needed, will be considered. Innovating will get the Jade Market to recover and maintain its customers. It starts from a bibliographical research from important authors who study the subject; As well as a case study based on this company, which follows from a descriptive analysis, necessary for the collection of information, which will have support in the conduct of interviews with employees. Considering the employees' observations, it was verified that all of them are of the utmost importance the implementation of a commercial automation system, where all sectors will be interconnected, in this way it will help a lot in the work that is currently done manually and out of date.

Keywords: Restructuring. Growth. Innovation.

INTRODUÇÃO

A capacidade de entender, dirigir e controlar eficientemente uma empresa são fatores preponderantes para sua manutenção no grupo das empresas que alcançam o “sucesso”, dentro do ambiente no qual se encontra inserida, cumprindo o seu papel e alcançando seus objetivos planejados (PEREIRA JUNIOR, 1995). Assim, é preciso que os gestores compreendam os seus processos e busquem sempre inovar. Segundo Leite (2000, p. 420-421), “a inovação é a essência do sucesso coletivo, é a aplicação de novos conhecimentos”, em que não se trata apenas da transformação do conhecimento em produtos atrativos, e nem criar produtos aceitos no mercado, mas sim mudar o conceito no processo humano e organizacional.

Para inovar é necessário implementar um novo processo, novos conceitos, agregar um novo modelo de gestão para modificar as formas de fazer as coisas. Contudo, como expõe Bautzer (2009), o Brasil, apesar de ser reconhecido como povo criativo, não tem tradição formal de inserir a inovação nas estruturas de negócios. Um cenário que deve ser modificado.

Nesse contexto, o presente trabalho tem por objetivo analisar os processos administrativos do Mercado Jade, empresa de pequeno porte na área de panificação, localizado em Almirante Tamandaré, Região Metropolitana de Curitiba, Paraná. Na especificidade, trata-se de reestruturar os processos administrativos do referido empreendimento; bem como auxiliar na capacitação profissional.

O Mercado Jade há alguns anos foi referência em Almirante Tamandaré, mas com o avanço da tecnologia e a disputa acirrada dos concorrentes para conquistar e reter clientes, isso fez com que a forma de atendimento prestado não atendesse mais as necessidades dos consumidores. Com base nisso, o entendimento foi de que seria importante inovar e implantar um sistema onde todos os controles fossem informatizados. Em uma perspectiva de que o atendimento ao cliente pudesse ser feito de forma ágil e eficaz.

O problema atual é a falta de controle em todos os setores do estabelecimento. Sem controle, é impossível ter certeza da quantidade do estoque, saber o que foi vendido e o que precisa ser comprado. Atualmente, todos os controles são feitos de

forma manual. Com a automatização comercial entende-se que tal problemática poderá ser resolvida, conforme será abordado no presente trabalho.

Um controle de estoque eficaz pode significar retorno do cliente ao mercado, por exemplo, o cliente foi até o mercado e não encontrou o produto que estava procurando, o risco desse mesmo cliente migrar para outro lugar para comprar o produto desejado é grande, com um controle de estoque, esta falta pode ser percebida através de relatórios e assim a mercadoria poderá ser repostada em tempo nas prateleiras. Prestar um bom atendimento pode ser um diferencial muito importante para retenção de clientes, pois ser tratado com respeito e educação faz toda a diferença.

Para acompanhar o mercado é necessário inovar. As mudanças serão necessárias para enfrentar a concorrência, por isso a pesquisa será muito importante, pois visa apresentar melhorias do atendimento como um todo. Ou seja, através da automatização do PDV (Ponto de Venda) o sistema será interligado ao estoque e os controles internos serão mais ágeis. Com a otimização do tempo o proprietário poderá dar mais de atenção aos colaboradores, e também oferecer um atendimento diferenciado aos clientes.

Também é muito importante observar a qualidade dos bens e serviços oferecidos aos consumidores, o que poderá ser medido com a implementação do processo de Gestão da Qualidade. Através desse processo será possível satisfazer as expectativas e atender as exigências dos clientes. Especialmente pelo fato de que, atualmente, os funcionários do Mercado Jade não seguem padrões de atendimento e muito menos de trabalho, não existe uma rotina, o que é comum no dia a dia. A falta de uma mercadoria, por exemplo, só é percebida quando um cliente a procura. Assim, o estudo de caso irá apontar as falhas e orientar nas melhores formas de organizar a rotina de trabalho de todos.

Nesse cenário, a inovação pode ser considerada como um dos aspectos essenciais para manter uma empresa competitiva e que, em alguns casos, lhe permite dar saltos, ganhando a liderança, estabelecendo novos rumos para toda a concorrência, clientela e fornecedores de maneira em geral. A inovação sistemática, de acordo com Drucker (2002), consiste na busca deliberada e organizada de mudanças e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica e social.

Do exposto, o presente estudo se justifica pela necessidade de aprofundamento quanto reestruturação de processos, a utilização de novas tecnologias na área de automatização comercial para viabilização imediata dos controles de estoque e financeiro, para a partir disso orientar a empresa no processo de gerenciamento.

A importância da inovação, o controle de estoque eficiente e a qualidade nos serviços prestados são temas abordados neste artigo. Ter uma postura inovadora nem sempre é fácil, pois depende muito do ambiente de trabalho, de pessoas criativas e sem medo de arriscar. Por este motivo, inovar é um desafio e as mudanças são necessárias para iniciar esse processo. Inovar deve ser um dos mais importantes objetivos de qualquer organização.

Para o desenvolvimento do presente estudo parte-se de uma pesquisa bibliográfica a partir de importantes autores que estudam a temática; bem como de um estudo de caso tendo por base a referida empresa, o que segue de uma análise descritiva necessária ao levantamento de informações, a qual terá apoio na realização de entrevistas aos colaboradores.

GESTÃO DA QUALIDADE

A gestão da qualidade pode ser definida como sendo qualquer atividade coordenada para dirigir e controlar uma organização no sentido de possibilitar a melhoria de produtos/serviços, com vistas a garantir a completa satisfação das necessidades dos clientes relacionadas ao que está sendo oferecido, ou ainda, a superação de suas expectativas. Paladini (2000) salienta que a área de prestação de serviços envolve a produção de serviço propriamente dita e a estruturação de métodos. Ao contrário do caso industrial não há possibilidade aqui de se separar, com nitidez, o processo produtivo da prestação de serviços, a gestão da qualidade centra-se fundamentalmente na interação com o usuário. É nesse processo interativo que a qualidade aparece.

Segundo informações obtidas no site do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), surgiu em 1987 a Organização Internacional de Padronização (ISO), que desenvolveu, por meio de um de seus comitês técnicos – “ISO/TC 176: Gestão da Qualidade”, uma série de normas conhecida por ISO 9000. Na gestão da qualidade, a ISO 9000 é um conjunto composto pelas normas 9000, 9001, 9004 e 19011, que regulamenta os fundamentos e vocabulário do Sistema de Gestão de Qualidade. Portanto, ela não é capaz de orientar ou certificar o sistema, mas mostrar à organização qual seu objetivo e os termos que devem ser aplicados, bem como, suas vantagens para a gestão da qualidade.

As Normas 9000, 9001, 9004 e 19011 podem ser aplicadas em diversos tipos de organização: industriais, empresas, instituições e afins, e se referem apenas, a qualidade dos processos da organização, e não dos produtos ou serviços. Esse grupo de normas descreve regras relacionadas a implantação, desenvolvimento, avaliação e continuidade do Sistema de Gestão da Qualidade. Elas tornam-se oficiais a partir do ano de 1987, baseada em normas britânicas, e desde então, vem sofrendo revisões. Empresas que aplicam as normas ISO 9000 tem uma vantagem adicional, pois tem maior credibilidade frente aos seus clientes e concorrentes,

A partir de um sistema de gestão, as atividades da empresa são consideradas como processos, cujo foco principal é a satisfação do cliente. Campos (1999) mostra que a qualidade dos serviços é medida pela satisfação do consumidor, nos seus aspectos de qualidade intrínseca, custo e atendimento. A qualidade também pode ser considerada como aspecto diferencial dos produtos e serviços ofertados por uma empresa (CARVALHO; PALADINI, 2012). A qualidade elevada dos serviços é uma maneira de obter sucesso frente aos concorrentes, principalmente quando estes oferecem serviços similares em uma pequena área geográfica de mercado (BATESON; HOFFMAN, 2001).

Também é preciso considerar, nessa linha, que o bom relacionamento entre funcionários e clientes pode ajudar na retenção e garantir o seu retorno. De acordo com Peter (2003), o sucesso de uma organização prestadora de serviço pode estar relacionado à sua capacidade de desenvolver relações afetivas com seus clientes. Um aspecto essencial no processo de gestão da qualidade.

Tachizawa(2001),ressalta ainda que em face das crescentes expectativas dos clientes,pessoal interno,gestores e fornecedores,a organização do futuro para a sua sobrevivência, deverá agir de forma responsável em todos os seus relacionamentos,sejam eles internos ou externos. Afinal, os novos tempos

caracterizam-se pela firme disposição dos clientes interagirem com organizações éticas, que possuam boa imagem institucional e responsabilidade-social.

PROGRAMA 5S

Ao se tratar do assunto qualidade, não se pode deixar de analisar o programa 5S. O programa 5S deriva de palavras japonesas iniciadas com as letras: *Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu, Seiketsuke*. Observe-se que não há consenso na literatura quanto a sua tradução. Portanto, são aqui referenciadas, a partir de suas concepções, da seguinte forma: 1º S Seiri; 2º S Seiton; 3º S Seisou; 4º S Seiketsu; e 5º S Seiketsuke.

O programa 5S deve ser implantado por iniciativa da administração em conjunto com todos os funcionários (CARVALHO; PALADINI, 2012). Para iniciar a implantação do programa, a administração deve marcar uma reunião com todos, no sentido de promover o envolvimento entre os mesmos, havendo consciência das responsabilidades que cada um terá no contexto, fazendo com que crie vínculos, ou seja, que todos se preocupem com o processo.

Com início no Japão logo após a Segunda Guerra Mundial, as atividades 5S foram criadas para combater a sujeira das fábricas. No Brasil, foi lançado em 1991 através a Fundação Christiano Ottoni. No início das atividades apenas os três “S” eram abordados, só depois foram acrescentados o quarto e o quinto. Segundo Damazio (1998) a implantação dos 3S corresponde a 50% de melhorias na organização, sendo referenciada à fase inicial.

O programa necessita de treinamento e educação sobre o assunto para todos os Gerentes e Supervisores, afinal são eles que irão fazer a divulgação. Nesse sentido, compreende:

- a) Realizar um “*check list*” em cada setor para descobrir os pontos falhos. Essa ação deverá ter a participação de todos os funcionários;
- b) Identificado os problemas, deve-se aplicar o Método de Solução de Problemas (QCSTORY) que consiste em utilizar a pergunta “por que” por três vezes, descobrindo suas causas fundamentais;
- c) Descobrido as causas, o primeiro passo é realizar uma ação corretiva e depois uma ação preventiva;
- d) Distribuição de tarefas, cada um assumindo suas próprias responsabilidades na solução dos problemas;
- e) Caso tenha atingido o resultado esperado, deve-se padronizar a atividade.

Os objetivos do programa 5S são: melhoria da qualidade, prevenção de acidentes, melhoria da produtividade, redução de custos, conservação de energia, prevenção quanto a paradas por quebras, melhoria da atmosfera e ambiente de trabalho, melhoria da moral dos empregados, e incentivo à criatividade. Cada uma das etapas do 5S se complementam, apresentando sua importância e valor. Abaixo segue-se com a sua descrição.

Para o 1º S “Seiri” (senso de utilização e descarte), tem-se que o primeiro passo é colocar ordem no ambiente, separando o útil do inútil. Ou seja, definir e separar aquilo que realmente é utilizado daquilo que raramente ou nunca usamos. Nessa limpeza, o que é considerado como não necessário deve ser descartado, ou mesmo transferido para outro lugar. Com esse trabalho, as pessoas percebem que

muitos materiais não têm utilidade, e acabam somente sendo acumulados no local de trabalho.

No que se refere ao 2º S “Seiton” (senso de arrumação e ordenação), após organizar e separar o útil do inútil é necessário arrumar e ordenar todo o material. Nesse momento, é importante selecionar todos os materiais de acordo com sua necessidade de uso, desse modo, aqueles usados com maior frequência devem ficar mais acessíveis do que aqueles raramente utilizados. Assim, “é importante que todos os materiais e objetos sejam identificados, rotulados e etiquetando para que qualquer pessoa que necessite possa encontrar com facilidade e rapidez”. (PEREIRA; DANTAS, 2011, p. 6).

Sobre o 3º S “Seiso” (senso de limpeza), faz referência ao fato de que um ambiente limpo proporciona segurança e conforto, tornando o ambiente mais agradável para as pessoas que trabalham no local. Em síntese, “esta etapa consiste na conscientização dos funcionários a não sujarem o ambiente e segundo se sujar, limpar” (PEREIRA; DANTAS, 2011, p. 6). O entendimento é de que tal ação acaba por evitar desperdícios de tempo e dinheiro.

Disso segue-se para o 4º S “Seiketsu” (senso de saúde e higiene), em que se tem expresso que todos devem ter cuidado com a sua aparência, com a sua higiene pessoal, uma vez que isso reflete na imagem da empresa. Devem-se eliminar, por exemplo, fumar no local de trabalho, o que inclusive já é proibido por Lei (PEREIRA; DANTAS, 2011, p. 6).

E, finalmente, o 5º S “Shitsuke” (senso de autodisciplina), que é a fase de comprometimento com as equipes de trabalho. Pois, embora a implementação de um tal programa gere benefícios para empresa e funcionários, como melhorias nas condições de trabalho, redução de tempo na execução das tarefas e maior organização, ainda poderá existir alguma forma de resistência, que deve ser trabalhada nesse sentido.

Em síntese, o programa 5S serve para orientar a todos quanto a importância da qualidade do ambiente do trabalho. O que implica em uma nova cultura organizacional, em que deve haver o comprometimento e participação de todos os colaboradores, no sentido mesmo de alcançar os resultados esperados. Soma-se a isso, o fato de que um ambiente de trabalho organizado e limpo pode proporcionar bem estar e condições para uma maior produtividade.

COMPETITIVIDADE

Na atualidade, marcada pela globalização, as empresas estão cada vez mais competitivas, nesse sentido, buscam por ferramentas de gestão que possibilitem otimizar os seus processos, gerar mais valor à sua imagem e controlar os recursos e custos. Nessa linha, destaque-se que o atendimento dos requisitos dos clientes, a norma ISO 9001, determina as diretrizes para o sistema de gestão de qualidade (SGQ) e possui reconhecimento internacional. Os princípios nos quais essa norma se baseia podem ser assim enumerados (FLUXO CONSULTORIA, 2016):

- a) Foco no cliente: os requisitos da qualidade prestam-se especialmente ao atendimento aos clientes, de tal modo, a organização deve alcançar as suas necessidades. Contudo, é importante destacar que as empresas não devem

se remeter apenas no atendimento dessas necessidades, devendo buscar superar as suas expectativas.

- b) Liderança proativa: os líderes das empresas devem conduzir a organização, transmitir e manter a sua cultura organizacional, buscando envolver todos os colaboradores para o alcance de suas metas. A liderança proativa é aquela na qual os líderes agem com base em indicadores para previsão de problemas.
- c) Melhoria contínua: as empresas devem buscar a melhoria contínua de seus processos, tendo em vista a otimização do seu desempenho. Para tanto, pode ser utilizado o método do PDCA (Plan, Do, Check e Act), que se destaca pela sua relativa facilidade de implementação e demonstra ser um método eficaz para resolver atribulações e gerar melhorias. A primeira etapa do PDCA é o planejamento (plan), em que todos os problemas são mapeados e suas causas são identificadas, de forma a possibilitar a elaboração de planos de ação. A segunda, é a execução (Do) das ações que foram planejadas e implementação dos planos de ações traçados. Após a execução, deve-se verificar (check) se o que foi planejado foi executado e analisar os resultados dessas ações. Posteriormente, pode-se construir planos de ação (Act) para o que não foi executado de acordo com o planejado e para as tarefas na quais as metas não foram atingidas.
- d) Decisão baseada em fatos: a tomada de decisão deve consistir em informações e dados, de modo a tornar as análises mais confiáveis por possuir um maior embasamento lógico e isento de intuições.
- e) Boa relação com os fornecedores: a satisfação dos requisitos e expectativas dos clientes implica na relação de benefícios mútuo com os fornecedores. Essa parceria permite a continuidade da aquisição dos insumos para o fornecimento dos produtos ou serviços prestados e a permanência de ambas no mercado.
- f) Visão sistêmica: a compreensão de todos os processos é essencial para o seu gerenciamento e alcance do objetivo final. Deve-se identificar todos os *inputs* e *outputs* de cada etapa e dos processos de forma sistêmica, de modo a entender o impacto de uma mudança em apenas uma etapa no sistema inteiro. Por conseguinte, os líderes tornam-se mais capazes para a tomada de decisão em organizações nas quais a gestão da qualidade foi bem implementada, aumentando os lucros.
- g) Gerenciamento por processos: Com o objetivo de alcançar as metas e seguir as estratégias traçadas, o gerenciamento de todos os recursos e atividades de uma organização como um processo é fundamental. Uma vez que o mapeamento dos recursos e compreensão dos métodos necessários para a realização desses processos permite identificar com maior eficiência as causas das não-conformidades e auxilia no estabelecimento de metas.
- h) Conscientização de todos os colaboradores: O envolvimento de todas as pessoas da organização com as suas metas, seus resultados e sua estratégia é crucial para o crescimento da companhia. Pois quando todos os colaboradores, independentemente do seu nível hierárquico, compreendem o impacto do seu trabalho no resultado final da empresa, o engajamento para o cumprimento das metas aumenta. Para isso, também é necessário o treinamento adequado deles e maior participação dessas instâncias na resolução de problemas.

É preciso lutar contra as resistências das zonas de conforto, para isso é necessário se movimentar, se motivar, gerir conflitos e provocar transformações. É necessário acreditar em seu gestor e em seu papel.

A competitividade tem sido uma das grandes questões entre as empresas. Como enfrentar a competitividade? A concorrência deriva de inúmeros fatores, os quais devem ser considerados em sua completude e complexidade. Nesse cenário, o atendimento ao cliente pode ser considerado um dos diferenciais de competitividade. As empresas precisam oferecer mais que preços e produtos, ou seja, devem buscar a qualidade no atendimento. Os clientes devem ser tratados com dedicação e respeito,

INOVAÇÃO NAS EMPRESAS

Com a grande competitividade as empresas sempre procuram inovar, e dentro de sua realidade tentar quebrar paradigmas para que a inovação seja possível. O conceito de inovação é bem amplo e isso depende de sua aplicação. Para Rieg e Alves Filho (2003), inovação ou desempenho inovador empresarial a partir das inovações tecnológicas de processos e produtos comercialmente viáveis, uma consequência de esforços tecnológicos realizados pelas organizações. Em síntese, inovação é a exploração com sucesso de novas ideias.

Para as empresas, isso pode representar a entrada em novos mercados, o aumento de suas margens de lucro, a boa imagem associada à sua cultura organizacional. Aqui tem-se remetido a própria importância quanto a necessidade de inovação, que pode ser referenciada, por exemplo, aos produtos, serviços e processos, com a introdução de inovações tecnológicas, ou outras formas de inovação que venham contribuir para o crescimento da organização, como novas formas de negócio, novos métodos, ou mesmo novas fontes de suprimentos.

De acordo com alguns estudos sobre inovação, existem aqueles que avaliam se o ambiente é adequado para sofrer mudanças, e aqueles buscam identificar aspectos culturais engendrados nesse processo, esse interesse deve-se pelas vantagens competitivas (DOBNI, 2008; QUADROS; VIEIRA, 2014). Para Çakar e Ertürk (2010), a vantagem competitiva é uma das mais importantes dinâmicas que permite pequenas e médias empresas alcançarem um alto nível de competitividade.

Alguns autores não consideram a cultura da inovação, eles aceitam alguns aspectos da cultura organizacional como inovação. Para Janiunaite e Petraite (2010), a cultura de inovação é parte da cultura organizacional.

Inovar nem sempre é uma questão fácil de aceitar, existe muita resistência às mudanças e barreiras são criadas. Segundo observação de Kaasa e Vadi (2010), o fato da cultura tanto poder unificar comportamentos e pessoas como também pode se construir barreiras entre as pessoas. Para as empresas o processo de inovação é considerado como uma possibilidade de melhoria em seu desempenho e aumento da vantagem competitiva. Com isso, podem buscar novas oportunidades no mercado e adquirir novos clientes.

ESTUDO DE CASO: ANÁLISES E RESULTADOS

O Mercado Jade é um estabelecimento de pequeno porte, localizado em Almirante Tamandaré/PR. O horário de atendimento é de segunda a segunda, das 07h00 às 21h00. É composto por 10 funcionários, sendo 01 açougueiro, 01 padeiro, 02 balconistas, 02 operadores de caixa, 02 repositores, 01 gerente e 01 segurança. Além da fabricação de pães, bolos, doces e salgados, é fornecido o Kit festa e o aluguel de um pequeno salão de festas localizado na parte superior. Esta inovação trouxe comodidade e praticidade para os moradores da região, lanches também são fornecidos para consumo no local.

Segundo estudo do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2010), 76% da população brasileira consome pão no café da manhã e 98% da população consome produtos fabricados em panificadoras; dos pães que são consumidos no Brasil, 86% são artesanais, sendo que 52% são referentes ao pão francês. Nesse cenário, cerca de 48%, o que representa quase metade do faturamento das panificadoras, trata-se de produtos fabricados no próprio estabelecimento, do qual 25% correspondem ao pão francês e 75% aos demais produtos. De um modo geral, as panificadoras estão deixando de ser apenas estabelecimentos responsáveis pela fabricação e venda de pães.

O Mercado Jade faz parte desta estatística, o proprietário investiu toda sua economia na aquisição do ponto. O antigo proprietário não estava preocupado com a satisfação dos clientes e muito menos com o bom atendimento, inclusive a venda foi feita por causa do baixo faturamento. Fato comprovado, apenas prestando um bom atendimento, os clientes retornaram, e o estabelecimento passou a ser referência da região.

Gianesi e Corrêa (1996) ressaltam que, no Brasil (como em muitos outros países), os consumidores estão acostumados a se conformar com os serviços de baixa qualidade, seja no setor público ou privado. Entendem que os mesmos possuem uma cultura bem estabelecida, por exemplo, quanto a exigência da prestação de bons serviços. Por isso, é importante reforçar que a qualidade total no setor de serviços está relacionada com o fornecimento do produto/serviço com qualidade superior aos clientes, proprietários e funcionários. É que isso deve ser levado ao nível máximo de comprometimento.

O presente estudo de caso foi realizado a partir de análises focadas nos processos administrativos do Mercado Jade, empresa de pequeno porte na área de panificação, localizado em Almirante Tamandaré, Região Metropolitana de Curitiba, Paraná. Trata-se de uma empresa familiar, com pouco conhecimento na área administrativa onde faltam controles, tais como de estoque e de caixa, e também não possui nenhum critério na admissão de funcionários, o que acarreta muitos processos trabalhistas. Nesse contexto, também foram considerados os velhos hábitos, a resistência às mudanças e os desafios para enfrentar a grande competitividade, para isso a inovação é preciso.

O objetivo deste estudo é apresentar ao proprietário do Mercado Jade o quanto é importante o controle em todos os processos, desde o momento que o produto chega até a sua saída, e que não é apenas vender e sim como vender, e que o cliente é o maior bem que ele pode ter e com novas ferramentas, melhorar o atendimento levando a satisfação e qualidade para todos.

Através de uma pesquisa descritiva foi possível presenciar a rotina de trabalho no estabelecimento objeto de estudo. Segundo Vergara (2000, p.47) a pesquisa descritiva coleta as características do ambiente, não tendo compromisso de explicar os fatos apenas coletar os dados para servir de base para a explicação. Seguindo tais orientações, permaneci durante cinco dias no Mercado Jade para proceder com a obtenção de informações, em que foi possível perceber a forma de atendimento, a maneira de reposição do estoque, controle do caixa e a movimentação desordenada dos funcionários e clientes.

Abaixo seguem os pontos observados durante a pesquisa:

- a) Falta de qualificação dos funcionários: em várias situações presenciei a falta de preparo dos funcionários, observei funcionários discutindo com clientes, também a falta de habilidade com as atividades e um atendimento ríspido. Para essa questão sugeri a realização do curso de Aperfeiçoamento Profissional oferecido pelo Senai e para futuras contratações deverá ser exigido experiência comprovada no atendimento de clientes para que esse tipo de problema seja minimizado.
- b) Prateleiras mal arrumadas: com a bagunça generalizada nas prateleiras fica difícil para os clientes encontrarem o produto desejado, para resolver este problema sugeri que um funcionário fique encarregado pela reposição e organização dos produtos os separando por gêneros alimentícios. Atualmente quando falta um produto um fardo desse produto é deixado no chão, e permanece lá até que a última unidade seja vendida.
- c) Falta de controle de horário dos funcionários: sugeri a implantação de um Relógio Ponto para controlar o horário de entrada e saída bem como controlar horas extras o que pode reduzir o número de ações trabalhistas solicitando horas extras que não foram pagas.
- d) Falta de Uniforme: uma vestimenta adequada e padronizada faz toda a diferença, por isso sugeri a implantação de uniforme com custeio total do proprietário, composto de calça jeans e camiseta personalizada.
- e) Falta de controles informatizados: sugeri a automatização do estabelecimento, um sistema poderá interligar o caixa, estoque e o financeiro assim com os setores interligados o controle de estoques, entradas e saídas poderão ser feitos de maneira rápida e eficaz, atualmente o proprietário gasta muito tempo fazendo controle manuais, com a automatização poderá ser destinado um tempo para acompanhar e capacitar os funcionários.

Este estudo de caso trata-se de uma análise dos padrões de controle e atual administração do estabelecimento. A importância dessa pesquisa se justifica pelo aprofundamento quanto a utilização de novas tecnologias na área de automatização comercial para viabilização imediata dos controles de estoque e financeiro, para a partir disso orientar a empresa no processo de gerenciamento.

Ao conscientizar os funcionários sobre a importância de um ambiente organizado, entende-se que o programa 5´S será muito bem aceito, pois possibilita a otimização, ordenação, limpeza, padronização e autodisciplina. O bom atendimento será um fator essencial para encarar a competitividade, e com todos os setores trabalhando em harmonia será possível trabalhar com empenho e levar inovações para os clientes (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Assim, as perspectivas em relação à aplicação do 5S no Mercado Soika é quebrar paradigmas e atingir as mudanças no comportamento e nas atitudes dos funcionários.

Inovar é uma atitude fundamental, sobretudo no setor empresarial. Em face da competição cada dia mais acirrada, as empresas precisam produzir de forma contínua melhores produtos e serviços, com tecnologia e ideias que sejam inovadoras. Contexto em que os profissionais com habilidades de liderança e de gestão são essenciais na organização (QUADROS; VIEIRA, 2014). O líder tem papel fundamental no processo de inovação, esse profissional é o responsável por gerir não somente as ideias e ações de criatividade, mas também gerenciar pessoas com quem trabalha.

O líder deve ser um agente de facilitação, deve ser desafiador e capaz de assumir riscos. Além disso, deve buscar motivar e capacitar os colaboradores para que eles tenham interesse e comprometimento com a empresa, e sejam capazes de expressar sua criatividade com boas ideias. A criatividade é um fator chave para a inovação e pode surgir de qualquer pessoa e não necessariamente de um especialista. Assim o líder deve buscar por novas possibilidades e oportunidades, no sentido mesmo de transformação do quadro atual que se encontra a empresa, aumentando sua competitividade e potencializando seus resultados.

É inegável que a gestão de capital humano tornou-se crucial para os processos de eficácia organizacional. Em um mundo globalizado em que as mudanças ocorrem rapidamente e de maneira imprevisível, o papel do líder torna-se fundamental nesse processo. E o mesmo passa de agente controlador da situação para agente que mobiliza recursos e talentos para que a organização possa vir a sobreviver. Cabe ressaltar que estruturas mais orgânicas e flexíveis, com menor número de colaboradores, porém mais qualificados no ramo de atuação, que formam equipes mais coesas, que pensam melhor, buscam metas, estão bem treinados e utilizam sistemas inteligentes de tecnologia, agregam muito mais valor ao negócio do que dezenas de colaboradores despreparados e não alinhados à meta da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso teve como finalidade identificar os problemas atuais nos processos administrativos do Mercado Jade e sugerir uma reestruturação, assim poder mostrar ao proprietário o quanto é importante o controle em todos os processos, desde o momento que o produto chega até a sua saída, e que não é apenas vender e sim como vender, e com novas ferramentas, melhorar o atendimento levando a satisfação e qualidade para todos.

Para a solução imediata do problema foi verificado a necessidade de implantação de um sistema de automatização comercial, onde alguns setores seriam interligados, fazendo com que os controles sejam realizados de forma rápida e eficaz. Por exemplo: é feita uma venda, e o registro no PDV (ponto de venda), essa informação segue on-line para o sistema de estoque onde é feita a baixa do produto e outra informação é gerada informando que deve ser feita a reposição desse produto. Também foi identificada a necessidade de organização do estabelecimento, separando os alimentos por gêneros alimentícios e reciclagem dos funcionários, para melhorar o atendimento dos clientes.

Mesmo com tantos problemas aparentes, como a falta de controle financeiro e falta de organização do estoque, o Mercado Jade tenta inovar, ofereceu aos clientes um salão de festa para conseguir atrair um número maior de clientes. Os problemas,

muitas vezes, eram passados despercebidos, como por exemplo a falta de um produto apenas quando o cliente ia comprar, problema que é por falta de um controle eficaz de estoque, pude identificar que os clientes esperam ter um bom atendimento e sem demora nas filas, que os produtos sejam encontrados mais rapidamente e que não falte produtos na gôndola, pois um ambiente organizado e limpo é fundamental para atender essas necessidades, os colaboradores também esperam receber treinamento adequado para poder exercer suas funções, atualmente a informação chega em questão de segundos e a falta dela faz com que as pessoas sintam-se desatualizados, por isso é de grande importância acompanhar as inovações que o mercado oferece, nos deparamos com um público muito exigente e precisamos ter isso em mente para não parar no tempo.

Ao conscientizar os funcionários sobre a importância de um ambiente organizado, acredito que o programa 5´S será muito bem aceito pois trata-se um uma limpeza geral propriamente dita, através dos sentidos de: utilização, ordenação, limpeza, padronização e autodisciplina será criado um ambiente limpo e certamente irá agradar a todos. O bom atendimento será um fator essencial para encarar a competitividade e com todos os setores trabalhando em harmonia será possível trabalhar com empenho e levar inovações para os clientes.

Nesse sentido, o presente estudo deve orientar o proprietário a identificar e corrigir as falhas, que estão visíveis pela falta de controle de estoques e controle financeiro e também ajudar no direcionamento do negócio viabilizando o projeto de automatização comercial, onde todos os setores estarão ligados ao PDV (ponto de venda), transformando o Mercado Jade em um estabelecimento de sucesso.

REFERÊNCIAS

BATESON, John; HOFFMAN, Douglas. **Marketing de serviços**: Porto Alegre: Bookman, 2001.

BAUTZER, Deise. **Inovação**: repensando as organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teorias e casos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ÇAKAR, Dermican; ERTÜRK, Alper. *Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment*, **Journal of Small Business Management**, 2010

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total**. Belo Horizonte, 1999.

DAMAZIO, ALEX. **Administrando com a Gestão da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Interciência, 1998.

DOBNI, Brooke. *Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis*. **European Journal of Innovation Management**, 2008.

DRUCKER, Peter. **As novas realidades**: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo. São Paulo: Pioneira, 1989.

_____. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FLUXO CONSULTORIA. Gestão Empresarial. 2016.
Disponível em: <<http://fluxoconsultoria.poli.ufrj.br/blog/gestao-empresarial/sistema-de-gestao-da-qualidade/>>. Acesso em 05 jan. 2017

GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços**: operações para a satisfação dos clientes. São Paulo, Atlas, 1996.

JANIUNAITE, B.; Petraite, M. *The relationship between organizational innovative culture and knowledge sharing in organization: the case of technological innovation implementation in a telecommunication organization*. **Socialiniai Mokslai**, 2010.

KAASA, A.; Vadi, M. *How does culture contribute to innovation: evidence from European countries*. **Economics of Innovation and New Technology**, 2010.

LEITE, Emanuel Ferreira. **O fenômeno do empreendedorismo**. Recife: Bagaço, 2000.

MACÊDO, Ivanildo I. et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro, FGV, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**: teoria e pratica. São Paulo: Atlas, 2000

PEREIRA JR, Paulo Jorge; GONÇALVES, Paulo Roberto S. **A empresa enxuta**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PEREIRA, Ana Karla Esteves; DANTAS, Daniela. 5S: a essência da ordenação. In: **Anais ... III Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano**. Lins, 17-21 de outubro de 2011.

PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo, Saraiva, 2003.

QUADROS, Ruy; VIEIRA, Glicia. Da imitação à inovação: desafios da mudança organizacional em empresas brasileiras. **Revista Eletrônica de PD&I**, set. 2014.

RIEG, Denise Luciana; ALVES FILHO, Alceu Gomes. Esforço tecnológico e desempenho inovador das empresas do setor médico hospitalar localizadas em São Paulo. **Revista Gestão & Produção**, São Paulo, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy et al. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro, FGV, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

SEBRAE. **Dados sobre panificação.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

Sites Consultados:

BEMATECH. **Sistemas de Automação Comercial.**

Disponível em: <<http://www.bematech.com.br>>. Acesso em: 20 jul. de 2016

SENAI. **Cursos Profissionalizantes.**

Disponível em: <<http://www.senaipr.org.br>>. Acesso em: 07 ago. 2016.

GESTÃO DA QUALIDADE. **Informações sobre a gestão da qualidade.**

Disponível em: <<http://gestao-de-qualidade.info/>>. Acesso em: 13 fev. 2017.

PORTAL DIGITAL. **Programa 5S.**

Disponível em: <<http://www.edigital.com.br/categoryblog/113-a-importancia-do-5s-para-as-empresas>>. Acesso em 13 fev. 2017.

INVENTTA BGI. **A inovação: definição, conceitos e exemplos.**

Disponível em: <<http://bgi.inventta.net/radar-inovacao/a-inovacao/>>. Acesso em 15 fev. 2017

QUALIDADE ON-LINE. **A competitividade empresarial no contexto brasileiro.**

Disponível em: <<https://qualidadeonline.wordpress.com/2011/10/17/a-competitividade-empresarial-no-contexto-brasileiro/>>.

Acesso em: 20 fev. 2017.

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA. **Melhoria da competitividade empresarial passa pela inovação de produtos processos e gestão.**

Disponível em: <<http://www.ietec.com.br/imprensa/melhoria-da-competitividade-empresarial-passa-pela-inovacao-de-produtos-processos-e-gestao/>>

Acesso em: 21 fev. 2017.