

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA - FACER
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

SÓ CARTUCHOS LTDA, O ESTUDO DE SUAS ÁREAS FUNCIONAIS

CÁSSIO BUENO DE ANDRADE

30030
5aeri

Tombo n°	16020
Classif.	
Ex.	01
Origem:	d
	10/10/2010

RUBIATABA-GO
2009

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA - FACER
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

CÁSSIO BUENO DE ANDRADE

SÓ CARTUCHOS LTDA, O ESTUDO DE SUAS ÁREAS FUNCIONAIS

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências de Educação de Rubiataba- FACER como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, sob a orientação do prof. Francinaldo Soares de Paula.

RUBIATABA-GO

2009

CÁSSIO BUENO DE ANDRADE

SÓ CARTUCHOS LTDA, O ESTUDO DE SUAS ÁREAS FUNCIONAIS

COMISSÃO JULGADORA
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

RESULTADO: _____

Orientador _____


Francinaldo Soares de Paula
Especialista em Educação com ênfase em Docência Universitária
Especialista em Gestão Empresarial

2º Examinador _____


Enoc Barros da Silva
Especialista em Administração de Empresas

3º Examinador _____


Luiz Maurício Aires Ferreira da Silva
Mestrado em Desenvolvimento Regional – Gestão de Empreendimento

Rubiataba, dezembro de 2009.

Dedico este trabalho aos meus familiares que sempre estiveram ao meu lado.

Aos meus professores.

Aquele que é a razão maior de nossa existência, Deus.

Enfim a todas as pessoas que contribuíram direta e indiretamente para a construção deste trabalho.

A Deus,

Que esteve comigo em toda a caminhada, dando-me força, quando em mim já não havia.

Que me estimulou a seguir em frente, quando a vontade era de parar. E quando chorava em silêncio, imaginando estar só, enxugou as lágrimas do meu rosto, enquanto cobria minha alma de carinho e consolo.

Aquele que me compreende muito do que pude entender; ao criador do céu, da Terra e de tudo que há; ao meu melhor amigo, que esteve e estará a conduzir-me, meu muitíssimo obrigado!

Clima Organizacional é a qualidade do ambiente dentro da organização, e que é percebida pelos membros dessa organização como sendo boa ou não, e que influenciam o seu comportamento.

(Autor desconhecido)

RESUMO

Este TCC tem como objetivo apresentar um estudo direcionado à identificação e caracterização das áreas funcionais da micro empresa Só Cartuchos Ltda. Alguns objetivos estão relacionados a compreender a estruturação e o funcionamento da organização; conhecer os tipos de recursos que a empresa utiliza para satisfazer as necessidades de seus clientes, como administra o departamento de recursos humanos, conhecer a caracterização da empresa, analisar os pontos favoráveis e desfavoráveis ao funcionamento da empresa e identificar medidas estratégicas para melhoria do seu desenvolvimento. Através de observações realizadas dentro da empresa foi possível identificar as características funcionais da organização, e assim elaborar sugestões conforme as necessidades específicas. O conhecimento das áreas funcionais da empresa é de suma importância, tendo em vista os benefícios estruturais e organizacionais que a análise poderá oferecer, no sentido de se planejar e implementar produtos, serviços e sistemas de informação que estejam em consonância com o ambiente organizacional específico da empresa.

Palavras – Chave: gestão; micro empresa; áreas funcionais.

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS -----	09
1 INTRODUÇÃO -----	10
2 PROBLEMÁTICA -----	12
3 OBJETIVOS -----	14
3.1 Objetivo Geral-----	14
3.2 Objetivos Específicos-----	14
4 JUSTIFICATIVA -----	15
5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA -----	16
5.1 Áreas funcionais e suas atividades-----	16
5.2 Administração de Marketing-----	18
5.3 Administração da Produção-----	19
5.4 Administração de Materiais-----	22
5.5 Administração de Recursos Humanos-----	24
5.6 Administração de Serviços-----	27
5.7 Gestão Empresarial-----	28
6 METODOLOGIA -----	31
7 RESULTADOS -----	33
7.1 Descrição do Negócio-----	33
7.2 Diagnóstico-----	35
8 DADOS DA PESQUISA -----	38
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS -----	46
10 SUGESTÕES -----	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	49
APÊNDICES -----	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Atendimento feito pelos Vendedores-----	30
Gráfico 2 Qualidade do Atendimento do Gerente-----	31
Gráfico 3 Avaliação do Trabalho do Entregador-----	32
Gráfico 4 Clientes que Necessitam de Entrega-----	33
Gráfico 5 Avaliação do Trabalho de Entrega-----	34
Gráfico 6 Preços dos Produtos Enunciados-----	35
Gráfico 7 Qualidade das Mercadorias Compradas-----	36
Gráfico 8 Número de Funcionários-----	37

INTRODUÇÃO

As empresas se deparam hoje em dia com grandes desafios gerenciais. A diversidade de produtos e serviços oferecidos aumenta, mesmo em segmentos restritos de mercado e a competição trazida pela globalização se torna presente a cada dia. O ciclo de vida dos produtos estão mais acelerados e as organizações se reestruturam constantemente, em uma busca freqüente por novas formas de fazer negócio. As capacidades e habilidades empresariais se tornam críticas na assimilação das mudanças, a tecnologia altera implacavelmente a forma de enxergar, prever as rápidas ações que devem ser tomadas e as expectativas dos clientes que estão cada vez maiores.

Os fatores chave de sucesso de uma empresa estão direcionadas pela necessidade de ser eficiente, bem administrada, criativa, inovadora e rápida na antecipação das necessidades do mercado.

Para o bom funcionamento de uma empresa são necessárias funções básicas como planejamento, organização, liderança e controle. Tais funções podem ser apoiadas e aprimoradas através de sistemas informatizados, os quais forneçam informações aos seus administradores com agilidade e precisão.

As áreas funcionais subdividem-se em funções que em seu interior agrupam atividades relacionadas, necessárias ao funcionamento de qualquer empresa.

Diante disso, o presente estudo apresenta uma reflexão teórica e prática das áreas funcionais e atividades básicas da pequena empresa Só Cartuchos Ltda, situada no município de Itapuranga (Goiás) desde 2004, onde foram levantados, os pontos favoráveis, desfavoráveis, oportunidades, obstáculos e também sugestões que visem à melhoria e o pleno desenvolvimento.

Cada área funcional é formada por um conjunto de funções, através do qual a empresa consegue atingir seus objetivos e em cada função existem grupos de atividades e características específicas, inter-relacionadas compondo sua estrutura.

Com os resultados obtidos, foi possível descrever a situação atual da empresa, bem como realizar o diagnóstico das suas áreas funcionais, apresentando sugestões de melhorias que contribuíssem para o seu desenvolvimento no mercado. Ao final são apresentadas as considerações finais sobre o estudo.

Desta forma, este estudo buscou a contextualização de diferentes conceitos e definições na literatura pesquisada, porém, adaptando-se à realidade atual e futura desejada para a empresa em destaque.

O presente estudo será dividido nas seguintes etapas: a justificativa e os procedimentos metodológicos que foram adotados para alcançar os objetivos propostos e posteriormente foi feita uma revisão da literatura sobre os assuntos necessários para a elaboração da monografia, a fim de fundamentá-la teoricamente e posteriormente diagnosticar os problemas identificados, sugerindo ações de melhoria.

2 PROBLEMÁTICA

No mundo agitado e competitivo de hoje, empresas comerciais enfrentam muitos problemas e desafios, cujas soluções muitas vezes são complexas. Na vida cotidiana alguns problemas são fáceis de solucionar, mas para as empresas não existe um problema e sim vários que envolvem organização, pessoas e tecnologia.

As organizações de micro e pequeno porte representam uma parcela significativa do total de estabelecimentos no Brasil. Promover o crescimento e o desenvolvimento dessas empresas é essencial não só para a sociedade onde elas estão localizadas, mas também para a economia nacional.

O fato é que, o cenário atual é marcado pela competição acirrada entre as organizações. Nessa situação, as empresas com estrutura menor ficam prejudicadas e para garantir a permanência no mercado, precisam de uma administração eficaz.

Outro ponto que merece ser destacado é que, as mudanças nunca aconteceram tão rapidamente e nem com tanta intensidade como na época atual. Este aspecto faz com os processos administrativos necessitem ter alto poder de flexibilidade e adaptação.

Nesse contexto, é de fundamental importância entender a dinâmica das micro e pequenas empresas a fim de melhorar a administração das mesmas. Cabe ressaltar que, a má qualificação da gerência é um dos fatores que levam essas instituições à mortalidade.

O processo de organizar cria uma estrutura instável e dinâmica que define o trabalho que as pessoas, como indivíduos ou integrantes de grupos, devem realizar. As organizações de pequeno porte têm esquemas simples para definir quem realiza quais atividades.

Um dos principais problemas da administração das organizações é definir a estrutura organizacional, que define a autoridade e as responsabilidades das pessoas, como indivíduos e como integrantes de grupos.

Dependendo do problema, caminhos diferentes de pesquisa e ações futuras podem ser realizadas, o problema pode ser cultural, tecnológico, burocrático, políticos, funcional, também pode ser interno ou externo a empresa.

Dentro da empresa estudada pretende-se verificar:

- A empresa busca mudanças na forma de pensar e informações que venham satisfazer a comercialização de seus produtos?

- Ela estabelece uma relação maior entre o ambiente externo e o ambiente interno?
- As estruturas e fluxo de trabalho são eficientes?
- Existe a necessidade de melhorias na organização das partes que formam todo o ambiente de trabalho?
- As exposições das mercadorias estão adequadas?
- A empresa procura identificar todos os processos de relevância no mercado para adequar-se a eles?
- Sua proposta de adequação, leva em consideração a eficácia da gestão administrativa?

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Realizar uma análise das áreas funcionais e atividades específicas da empresa Só Cartuchos Ltda e apresentar sugestões, no intuito de conhecer sua realidade funcional e promover mecanismo que assimilem o seu desenvolvimento comercial.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar as áreas funcionais da empresa e descrever as atividades específicas de cada área funcional e compreender a estruturação e o funcionamento da organização;
- Identificar medidas estratégicas para melhoria no desenvolvimento da empresa;
- Analisar o modelo de administração utilizado pela empresa e obter sugestões de melhorias;
- Identificar fatores ambientais da organização, diagnosticando-os eficazmente.

4 JUSTIFICATIVA

A sobrevivência das pequenas organizações no mercado atual está cada vez mais comprometida. Sendo assim, o presente trabalho justifica-se dado sua relevância para a empresa analisada, visto que esta pretende crescer e obter sucesso no alcance dos objetivos.

Além disso, a nível pessoal, é de grande interesse a realização do estudo, considerando a contribuição para o crescimento profissional e a abertura de novas oportunidades de atuação no mercado.

A contribuição teórica está na exigência de estudo dos conceitos, modelos e ferramentas de administração, apontando os que são mais adequados para a realidade da empresa. É bem verdade que a maioria dos gestores desse tipo de organização age por intuição, sem nenhum conhecimento específico.

Pretende-se com este estudo identificar e compreender a estrutura das áreas funcionais da empresa Só Cartuchos Ltda, através do reconhecimento de suas funcionalidades e atividades básicas.

Esta análise pode resultar em alguns benefícios para a empresa como: melhoria no acesso às informações; melhorias nos serviços realizados e oferecidos; maior estímulo na tomada de decisões importantes para a empresa; melhoria nas áreas funcionais e melhor adaptação da empresa para enfrentar acontecimentos não previstos.

Outros benefícios alcançados foram à avaliação do potencial humano a curto, médio e longo prazo e a definição da contribuição de cada colaborador; a promoção de cursos de capacitação; dinamização das políticas de recursos humanos, oferecendo oportunidades de produtividade, melhorando o relacionamento humano. E, ainda, que o ambiente de trabalho possa atender aos anseios dos clientes, colaboradores e proprietários.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

5.1 Áreas funcionais e suas atividades

As áreas funcionais correspondem a sistemas organizacionais e devem ser analisadas principalmente quanto a suas existências, interações com base em um enfoque sistêmico para identificação de relatórios, documentos e formulários necessários ao sistema de informações gerenciais da empresa considerada. Cada área funcional é formada por um conjunto de funções, mediante as quais a empresa consegue alcançar os seus objetivos. A Só Cartuchos Ltda desenvolve um trabalho de acordo com os princípios de Oliveira, pois ela se organiza mediante a divisão de funções.

Já a Administração é o processo de consecução dos objetivos organizacionais de uma maneira eficiente, eficaz e efetiva, por meio do planejamento, da organização, da liderança e do controle dos recursos organizacionais. Os planejamentos, estratégicos, táticos e operacional podem ser relacionados aos níveis de decisão. Oliveira conceitua esses três níveis de planejamento da seguinte forma:

O planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao administrador estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Ele é desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal objetivo a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada. O planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, tem-se basicamente os planos de ação ou planos operacionais. Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. (OLIVEIRA, 1991, p. 66)

Os administradores, devem se empenhar nas atividades básicas da administração: planejar, antecipadamente para alcançar os fins determinados; organizar, atribuir as responsabilidades e os recursos entre os membros da organização visando à eficácia

organizacional; liderar, influenciar as pessoas para a realização das tarefas estipuladas; e controlar, comparar o planejado e o executado.

A administração designa o desempenho de tarefas de direção dos assuntos de um grupo. Administrar como processo significa planejar, organizar, dirigir, coordenar, e controlar organizações e/ou tarefas, tendo como objetivo maior a produtividade e/ou lucratividade. Para se chegar a isto, o administrador avalia os objetivos organizacionais e desenvolve as estratégias necessárias para alcançá-los.

Na administração de uma empresa, a adoção de critérios para a definição de seu tamanho constitui importante fator de apoio às micro e pequenas empresas. Permite que as classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos na lei, que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de políticas públicas, como o aumento das exportações, a geração de empregos e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios e outras. (SEBRAE, 2008)

O apoio do governo as micro e pequenas empresas promovem o crescimento da economia do país, gerando empregos que beneficiarão a empresa e os colaboradores, que vivem na informalidade.

As micro e pequenas empresas possuem particularidades que as diferem significativamente das grandes organizações. Dentre estas, destaca-se o número reduzido de colaboradores, maiores limitações financeiras em relação às grandes empresas e centralização das decisões em uma única pessoa, muitas vezes o próprio dono. Além disso, com relação à divisão do trabalho, as micro e pequenas empresas são diferentes: enquanto nas grandes empresas essa divisão é feita com base em atividades e aptidões, nas pequenas muitas vezes um mesmo colaborador precisa desempenhar funções distintas dentro da organização, como se ocupasse dois cargos. A divisão do trabalho continua sendo necessária, mas acaba sendo feita a partir de uma visão temporal, da alocação de espaços específicos na agenda para atendimento às diversas necessidades.

Na empresa em estudo percebe-se que é uma pequena empresa, que se organiza por setores, onde cada um desempenha um papel, formando um conjunto.

De acordo com Oliveira (1991), podemos efetuar a identificação e a caracterização das funções e atividades básicas de uma micro-empresa, bem como seu agrupamento em dois tipos de áreas funcionais: fim e meio. Isso será visto na parte prática da pesquisa, pois a Só Cartuchos Ltda., trabalha com o princípio: fim e meio.

Ainda segundo Oliveira (1991), as áreas funcionais fim englobam funções e atividades envolvidas, diretamente, no ciclo de transformação de recursos em produtos e serviços, bem como de sua colocação no mercado. Pertence a esta categoria as seguintes áreas funcionais:

- Administração de Marketing: função relativa à identificação das necessidades de mercado, bem como a colocação dos produtos e serviços junto aos consumidores.
- Administração da Produção: função relativa aos conhecimentos dos produtos e serviços a serem colocados no mercado.

Oliveira também afirma que as áreas funcionais meio congregam funções e atividades que proporcionam os meios para que haja a transformação dos recursos em produtos e serviços e sua colocação no mercado.

Podem ser desse tipo, para uma empresa industrial, comercial ou prestadora de serviços:

- Administração de Materiais: função relativa ao suprimento de materiais, serviços e equipamentos, bem como a normatização, armazenamento e movimentação de materiais e equipamentos das empresas.
- Administração de Recursos Humanos: função relativa ao atendimento dos recursos humanos da empresa, planejamento e gestão desses recursos, de seus desenvolvimentos, benefícios, obrigações sociais etc.
- Administração de Serviços: função relativa ao transporte de pessoas, patrimônio imobiliário da empresa, serviços jurídicos, segurança etc.
- Gestão empresarial: função relativa ao planejamento empresarial e ao desenvolvimento do sistema de informações.

5.2 Administração de Marketing

Kotler (2000) define Marketing como sendo um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

Jerone McCarthy formulou o composto mercadológico, que trata do conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem estar atentas, se desejam perseguir

seus objetivos de marketing. O composto é dividido em 4 seções freqüentemente chamadas dos "quatro pés". Elas são: produto, preço, distribuição e promoção.

O composto mercadológico ou composto de marketing é conhecido também como marketing mix, definido por Kotler (2000, p. 37) como "o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos em cada mercado-alvo". A empresa Só Cartuchos Ltda., procura atingir seus objetivos, trabalhando com produtos de qualidade, preços atrativos, promovendo promoções, procurando entregar seus produtos dentro do prazo estipulado pelos clientes.

Para McCarthy (1978 apud KOTLER, 2000, p. 37), mercado-alvo é o mais homogêneo ou similar grupo de consumidores para os quais a empresa deseja chamar atenção. Esse autor defende que a estratégia de marketing especifica o mercado-alvo e seu relacionado marketing mix. Na sua opinião, o consumidor é o centro do marketing mix, que inclui algum produto, oferecido a um preço, com alguma promoção para contar aos potenciais consumidores sobre o produto e o modo de alcançar essa praça de consumidores.

A partir da definição dos autores é possível perceber que as necessidades humanas estão sempre presentes na vida de qualquer pessoa, representando um espaço que precisa ser preenchido para que o homem possa estar em equilíbrio consigo mesmo, conseqüentemente com o meio do qual faz parte.

Permite-se então concluir que o marketing é uma ferramenta muito importante para as empresas, pois é através dele que elas apresentam à sociedade seu produto de uma maneira chamativa a fim de atrair os consumidores, satisfazendo suas necessidades.

5.3 Administração da Produção

Os conceitos e técnicas que fazem parte do objetivo da Administração da Produção dizem respeito às funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) aplicadas às atividades envolvidas com a produção física de um produto ou à prestação de um serviço.

A Administração da Produção é a função responsável pela produção de bens e serviços.

Na maioria das organizações a produção inicia com o recebimento de materiais, que na maioria das empresas pertence à gestão de suprimentos apoiados pela logística, que

controla entradas em almoxarifados e controle de qualidade. Depois passa para a produção, onde ocorre a transformação dos materiais ou operações dos serviços. Seguindo os processos passa pelo controle de qualidade, armazenagem, expedição, faturamento, logística de saída e distribuição dos produtos para os clientes.

A Administração da Produção é uma atividade que atinge a todos os ramos de organizações (indústria, comércio e serviços); ela está em todos os setores da organização. Sua dinâmica de operacionalização ocorre através da utilização das funções básicas da administração, com o objetivo de promover com êxito as atividades inerentes à empresa.

A produção é a função central das organizações já que é aquela que vai se incumbir de alcançar o objetivo principal da empresa, ou seja, sua razão de existir. Através do processo de modernização da produção ao longo dos anos, a figura do consumidor tem sido o foco principal, pois é a procura da satisfação do consumidor que tem levado as empresas a se atualizarem com novas técnicas de produção cada vez mais eficazes, eficientes e de alta produtividade.

Percebe-se então que a administração da produção é um processo onde se toma e analisa muitas decisões, para que a empresa possa atingir seus objetivos, utilizando seus recursos.

De acordo com Moreira (1996), o sucesso de uma empresa depende da qualidade e produtividade de seus processos. Todo processo de produção ou prestação de serviços utiliza materiais, instrumentos de trabalho (como máquinas e equipamentos) e trabalho humano. Então, a empresa utiliza recursos que devem ser bem aproveitados. Produtividade é a relação entre os recursos empregados e os resultados alcançados. Ter alta produtividade é alcançar resultados muito bons, a partir de certo montante e tipo de recursos. É aproveitar bem a matéria prima, a capacidade das máquinas, o tempo e as habilidades das pessoas. Ter baixa produtividade é estar aproveitando poucos os recursos e obter pouco a partir dos recursos disponíveis.

Cada empresa adota um sistema de produção para realizar as suas operações e produzir seus produtos ou serviços da melhor maneira possível, garantindo assim, sua eficiência e eficácia.

Moreira (1996) afirma ainda que tradicionalmente os sistemas de produção são agrupados em três categorias: sistemas de produção contínua: também chamado de fluxo em linha apresentam uma seqüência linear para se fazer o produto ou serviço; os produtos são bastante padronizados e fluem de um posto de trabalho a outro numa seqüência prevista. Sistemas de Produção Intermitente: a produção é feita em lotes. Terminando-se a fabricação

do lote de um produto, outros produtos tomam o seu lugar nas máquinas. O produto original só voltará a ser feito depois de algum tempo, caracterizando-se assim uma produção intermitente de cada um dos produtos. Sistema de Produção para Grandes Projetos: tem-se uma seqüência de tarefas ao longo do tempo, geralmente de longa duração, com pouca ou nenhuma repetitividade. Caracteriza-se por ter um alto custo e dificuldade de gerenciamento nas fases de planejamento e controle.

Segundo Moreira (1996), planejar e controlar a produção são atividades extremamente operacionais, que finalizam um ciclo de planejamento mais longo que se iniciou com o Planejamento da Capacidade e a fase intermediária com o Planejamento Agregado. Os objetivos do planejamento da produção são: permitir que os produtos tenham a qualidade especificada; fazer com que máquinas e pessoas operem com os níveis desejados de produtividade; reduzir os estoques e os custos operacionais; manter ou melhorar o nível de atendimento ao cliente. Planejar a Produção envolve inicialmente a alocação de carga, que é a distribuição das operações pelos vários centros de trabalho.

Controlar a produção significa assegurar que as ordens de produção serão cumpridas da forma certa e na data certa. Para isso, é preciso dispor de um sistema de informações que relate periodicamente sobre: material em processo acumulado nos diversos centros, o estado atual de cada ordem de produção, as quantidades produzidas de cada produto, como está a utilização dos equipamentos, etc.

A Qualidade é uma preocupação atual e chave de muitas organizações. Existe uma crescente consciência de que bens e serviços de alta qualidade podem proporcionar para a Organização considerável vantagem competitiva. Boa qualidade reduz custos de retrabalho, refugo e devoluções e gera consumidores satisfeitos. Alguns gerentes de produção acreditam que, a longo prazo, a qualidade é o mais importante fator singular que afeta o desempenho de uma organização em relação aos seus concorrentes. Há seis passos que envolvem a atividade de planejamento e controle de qualidade, que são: definir características de qualidade (funcionalidade, aparência, confiabilidade, durabilidade, etc); decidir como medir cada uma das características de qualidade; estabelecer padrões de qualidade para cada característica; controlar a qualidade contra esses padrões; encontrar a causa correta da qualidade pobre; continuar a fazer melhoramentos.

Problemas de falhas e erros são partes inevitáveis e intrínsecas da vida da produção. As falhas ocorrem em operações por diversas razões. Algumas são resultados direto dos bens ou serviços fornecidos para a produção. Outras ocorrem dentro da produção, seja porque existe uma falha global em seu projeto, seja porque uma ou mais de suas instalações físicas

pára de funcionar ou porque há erro humano. Os clientes também podem causar falhas através do manuseio incorreto dos bens e serviços. Depois de detectar e compreender uma falha, os gerentes de produção precisam trabalhar para melhorar a confiabilidade da produção. O método mais comum para melhorar a confiança da produção é fazer a manutenção das instalações físicas de forma planejada e sistemática.

Em uma empresa comercial é indispensável a manutenção dos produtos em locais apropriados, para que estes não sofram danos, perdendo assim seu valor e utilidade. Com esse método colocado em prática a empresa ganha em poder oferecer a seus consumidores produtos de qualidade e em perfeito estado de uso. Isso acontece na Só Cartuchos Ltda.

5.4 Administração de Materiais

Administração de Recursos Materiais engloba a seqüência de operações que tem início na identificação do fornecedor, na compra do bem ou serviço, em seu recebimento, transporte interno e acondicionamento (armazenagem), em seu transporte durante o processo produtivo, em sua armazenagem como produto acabado e, finalmente, em sua distribuição ao consumidor final.

O objetivo principal de uma empresa é maximizar o lucro sobre o capital investido, seja em fábricas, equipamentos, financiamentos de vendas, reserva de caixa ou em estoques. Para atingir o máximo lucro ela deve usar o capital buscando não permanecer inativo; caso haja maior necessidade, ela emprestará ou tomará dinheiro de um dos cinco itens mencionados. Espera-se, então, que o dinheiro investido em estoques seja lubrificante necessário para produção e o bom atendimento das vendas.

Fica claro que a utilização correta do estoque de mercadorias é fator determinante para a lucratividade das empresas comerciais. Pelo menos uma pequena quantidade de mercadorias precisa ser mantida em estoque para satisfazer às necessidades dos clientes à medida que elas apareçam.

Segundo Oliveira (1999, p.181), “o estoque representa o custo das mercadorias possuídas por uma empresa numa data específica”. Ou seja, é uma conta que registra os bens adquiridos para serem revendidos ou transformados.

O autor destaca ainda que “o tipo de estoque que uma empresa possui, depende do seu objetivo social: se for uma empresa que comercializa produtos, ela compra e vende os mesmos produtos e seu estoque é constituído de mercadorias”.

Assim sendo, a venda de estoques gera receita de vendas, custo de mercadorias ou produtos vendidos e estoque final. O termo Custo de Mercadorias entende-se que é o preço pago pela mercadoria, acrescido de outras despesas para movimentação do estoque, deduzido os impostos recuperáveis e o valor de mercado. O principio básico é que o custo das mercadorias adquiridas deve compreender todos os gastos que a empresa realiza para adquiri-las e colocá-las em condições de serem vendidas. Para uma empresa que compra e vende mercadorias, tais custos incluem o preço de compra e os gastos com transporte, recepção, inspeção e colocação nas prateleiras, além de custos administrativos associados ao controle dos estoques.

A curva ABC é um importante instrumento para o administrador. Ela permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração. Obtém-se a curva ABC através da ordenação dos itens conforme a sua importância relativa. Ela tem sido usada para administração de estoques, para definição de políticas de vendas, para estabelecimento de prioridades, para programação da produção e uma série de outros problemas usuais nas empresas. Percebe-se que na empresa em estudo o gerente de compras tem a curva ABC como um fim para chegar a meios que o possibilite planejar compras com segurança, observando as mercadorias que mais giram na loja.

Dentre as principais funções da administração de materiais está a função compra, que é um segmento essencial do departamento de materiais ou suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento. Compra é, portanto, uma operação da área de materiais essencial entre as que compõem o processo de suprimento.

É de grande importância para o comprador saber selecionar seus fornecedores, com o objetivo principal de encontrar fornecedores que possuam condições de fornecer os materiais necessários dentro das quantidades, dos padrões de qualidade requeridos, no tempo determinado, com menores preços e nas melhores condições de pagamento. E que os fornecedores selecionados sejam confiáveis como uma fonte de abastecimento contínua e ininterrupta. Esse critério é extremamente observado pela Só Cartuchos Ltda.

Para um bom funcionamento do controle de estoques, a referida empresa busca informações para iniciar a operação do sistema.

Na gestão de materiais e equipamentos pode-se incluir a inspeção e o recebimento de materiais. Em algumas situações há a necessidade de verificação completa e precisa dos materiais usados no processo produtivo, organizando-se para tanto, os serviços de inspeção do recebimento cuja principal atribuição é verificar se os bens recebidos estão de acordo com as especificações, desenhos e outras informações dadas aos fornecedores.

O relatório de recebimento é uma descrição dos materiais recebidos; o setor de recebimento deve conferir a quantidades recebidas, com as quantidades devidamente compradas, mesmo que haja entregas parciais.

O setor de recebimento de materiais desempenha as funções de desembalagem dos bens recebidos e verificação das quantidades e condições quantitativas. Existe a questão sobre se deve ou não suplementar o setor de recebimento com uma via do pedido de compra. Aqueles que se opõem a esse fornecimento argumentam que os verificadores tendem a tomar mais cuidado nas conferências quando não possuem meios de confrontação. Todavia, a emissão do relatório de recebimento exige que os conferentes possuam certos conhecimentos adicionais aos normalmente necessários. Na empresa em estudo, mais uma vez, percebe-se que seus colaboradores no setor de recebimento desempenham as funções citadas.

Assim, a administração de materiais pela sua importância vai além do papel que executa em uma indústria e ganha o papel principal em vários negócios, entre eles os mercados, os super mercados e as grandes empresas de varejo.

5.5 Administração de Recursos Humanos

A administração de recursos humanos abrange o conjunto de técnicas e instrumentos que permitem às organizações atrair, manter e desenvolver os talentos humanos. Segundo Chiavenato:

A Administração de Recursos Humanos é uma área interdisciplinar: envolve necessariamente conceitos de Psicologia Industrial e Organizacional, de Sociologia Organizacional, de Engenharia Industrial, de Direito de Trabalho, de Engenharia Industrial, etc. Os assuntos normalmente tratados em Administração de Recursos Humanos referem-se a uma multiplicidade enorme de campos de conhecimentos: satisfação no trabalho, mercado, lazer, absenteísmo e salários e encargos sociais, interpretação, etc. Os assuntos tratados referem-se tanto a aspectos internos da organização, como aspectos externos ou ambientais. (CHIAVENATO, 2008, p. 128)

Em face do contexto ora vivenciado pelas organizações, caracterizado por mudanças constantes de natureza econômica, social e tecnológica, torna-se fundamental, em qualquer empresa. Uma administração voltada para a gestão de recursos humanos, visto que a continuidade de sua existência será determinada pela qualidade agregada aos seus produtos ou serviços, tendo como base "pessoas" motivadas e com alto nível de qualidade pessoal e profissional. Elevados índices de rotatividade, de absenteísmo e de acidentes de trabalho, problemas com qualidade dos produtos, retrabalho, desperdício de materiais, baixos salários, condições de trabalho inadequadas e relações de trabalho insatisfatórias são fatores que estão diretamente relacionados à administração de recursos humanos, que, na maioria das empresas, é limitada ao cumprimento, apenas, dos aspectos legais da relação governo x empresa x empregado.

De acordo com Chiavenato (2008), para superar essas dificuldades as empresas modernas estão investindo em treinamentos que levem as pessoas ao autoconhecimento e autodesenvolvimento, buscando uma maior capacidade de trabalho em equipes multidisciplinares, bem como estão adaptando os móveis e as condições dos postos de trabalho visando o conforto e bem-estar de seus colaboradores.

O relacionamento do patrão com seu funcionário têm grande importância para a empresa. É preciso permitir que o funcionário tenha liberdade em tomar decisões dentro de sua área de atuação, dando a ele confiança em si mesmo, melhorando assim o desenvolvimento da organização.

Chiavenato (2008), afirma, ainda, que o recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização. Esse processo de busca dos candidatos pode ser realizado dentro ou fora da empresa. Sobre o processo de recrutamento e seleção de pessoal Gil afirma que:

O processo de recrutamento e seleção de pessoal constitui atividade das mais importantes em recursos humanos é algo indiscutível. Todavia, nem sempre as pessoas incumbidas dessas tarefas dispõem dos conhecimentos e da experiência necessários. Sobretudo porque, com frequência cada vez maior, as atividades referentes à seleção de pessoal vêm sendo confiadas não a um órgão específico, mas às próprias chefias imediatas. [...] É natural que nas organizações os gerentes passam assumir essas novas responsabilidades, sem a devida capacitação, sejam cometidos erros na contratação de pessoas. Verifica-se que nem sempre eles utilizam adequadamente as fontes de recrutamento, o que acaba por reduzir o número de candidatos. (GIL, 1994, p. 45)

É preciso ter um funcionário capacitado e um planejamento para analisar e programar o quadro de pessoal, considerando a quantidade de vagas, níveis de responsabilidade e de atuação, faixas salariais, etc. As empresas podem ter um profissional responsável pela execução ou terceirizar essa atividade. A decisão deve levar em conta o custo, a agilidade e a qualidade do recrutamento. Existem ainda as fontes de recrutamento, que são os locais onde buscam os candidatos para preenchimento das vagas nas empresas. Podem ser internos ou externos.

A seleção é o processo que visa escolher, entre os candidatos recrutados, os mais qualificados ou que se identificam mais com as características da vaga (escolher os mais aptos), visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Através das entrevistas de seleção coleta-se informações complementares e se conhece o estilo de cada candidato, observando conhecimentos, habilidades e atitudes que interferem em seu comportamento e conduta, procurando identificar características profissionais, sociais, intelectuais e pessoais.

Deve-se preocupar sempre em fazer perguntas que tenham algum objetivo. Para uma entrevista bem-sucedida, antes de perguntar ao candidato, devem se perguntar: por que preciso dessa informação?

Os testes de seleção têm como objetivo medir aspectos intelectuais, de personalidade ou técnicos relativos à cada profissão ou cargo. Devem ser preparados considerando o cargo e as características dos mesmos, assim como os aspectos pessoais envolvidos em cada função. Após todas essas análises, a empresa terá o candidato apto para assumir o cargo, procede-se então a sua contratação. Para tanto, o empresário deverá obedecer a uma série de procedimentos para admissão previstos na legislação vigente.

Logo que é feita a contratação e antes de se dedicar ao trabalho, o funcionário deverá passar por um processo de integração à empresa, como objetivo de facilitar a sua adaptação.

Neste processo, o empregado vem a ter uma visão global da empresa, de sua história, de seus objetivos, de sua sistemática de trabalho, etc. Deverão também ser informados os direitos e deveres do funcionário na empresa, datas de pagamentos, adiantamentos, entre outros. Concluída a exposição, o novo funcionário é encaminhado para o local onde irá trabalhar, sendo este apresentado aos demais colegas de trabalho.

Porém nem sempre as pessoas sabem exatamente o que fazer no seu trabalho. As empresas precisam ensinar seus empregados a executar as suas tarefas da maneira como elas

desejam e como a consideram correta. As pessoas motivadas apresentam uma enorme aptidão para o desenvolvimento, que é o potencial para aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos, modificar atitudes/comportamentos e liberar sua criatividade.

Finalmente o empregado passa por uma avaliação de desempenho, com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do funcionário, face ao posto de trabalho que ocupa na empresa. Sobre a avaliação de desempenho Gil afirma que:

É importante para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. É uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado. Desta forma, a avaliação alcança maior nível de profundidade, ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do avaliado. [...] A avaliação de desempenho constitui um meio para desenvolver os recursos humanos da organização, por seu intermédio torna-se possível: definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização; identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo; identificar que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados, promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados, etc. (GIL, 1994, p. 84-85)

Em resumo, é um conceito dinâmico, pois os empregados estão sendo continuamente avaliados, seja formal ou informalmente, nas organizações.

Na Só Cartuchos Ltda todos os colaboradores ao entrar na empresa passam por um processo de adaptação à atividade correspondente por um período de 90 dias. Durante esse período é observado o comportamento, a pontualidade, assiduidade, gosto pelo que faz, e no término é feita uma avaliação para diagnosticar se o colaborador está apto a desempenhar determinada função.

5.6 Administração de Serviços

De acordo com Oliveira (2006), a área funcional Administração de serviços propõe as seguintes atividades e funções básicas:

Função Transportes: inclui planejamento da frota de veículos e normatização do uso dos transportes na empresa; administração da frota de veículos (controles, alienações, programação de uso, relatórios sobre acidentes, etc). Na Só Cartuchos Ltda não possui uma rota de veículos, conta apenas com um carro e duas motos, cujo acompanhamento dos

mesmos é feito por parte dos funcionários que os utilizam e que monitoram os gastos e benefícios, mediante uma planilha do excel.

Serviços de Apoio: responsável pela manutenção, conservação e reformas dos locais, instalações civis, elétricas e hidráulicas; administração de móveis e equipamentos de escritório; planejamento e operação do sistema de comunicação telefônica; serviços de zeladoria, limpeza e copa; manutenção da correspondência da empresa; serviços de gráfica; relações pública; segurança, serviços jurídicos; informações técnicas e acervo bibliográfico. A empresa em estudo não se utiliza dos serviços de apoio citados.

Patrimônio Imobiliário: realiza o cadastro, alienação e locação de imóveis; administração do patrimônio imobiliário. Todos os registros patrimoniais da empresa são realizados pelo contador.

5.7 Gestão Empresarial

O conceito de gestão empresarial está ligado ao de estratégias competitivas cuja finalidade é acrescentar valor ao negócio da empresa, de modo que ela se posicione com clareza no setor em que atua e se destaque da concorrência.

Segundo Oliveira (2006) cabe à Gestão Empresarial as funções e atividades de planejamento estratégico, tático e operacional: o Planejamento Estratégico é um modo de trabalho que favorece o estabelecimento de uma direção gerencial a ser seguida pela Organização, que tem como objetivo estabelecer um maior grau de interação com o ambiente. A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macroobjetivos, objetivos funcionais. O grau de interação entre uma organização e o ambiente, que pode ser positivo, neutro ou negativo, é variável, depende do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto.

Na Só Cartuchos Ltda os sócios gerenciam, planejam e direcionam os passos a serem seguidos pela empresa, mediante decisões tomadas em reuniões entre os mesmos.

Para Chiavenato (2008), o planejamento tático representa uma tentativa da organização de integrar o processo decisório e alinhá-lo à estratégia adotada para orientar o nível operacional em suas atividades e tarefas, a fim de atingir os vários objetivos organizacionais.

O Planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área e não a organização como um todo, isto é, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. A empresa em estudo faz um planejamento tático, onde envolve todo o conjunto operacional, busca melhorias que atendam os clientes e os objetivos propostos pelos proprietários. É desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, ou seja, é realizado no nível gerencial ou departamental, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, bem como as políticas orientadoras para o processo decisório organizacional.

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, o plano de ação ou planos operacionais. Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

Cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes: os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação; os procedimentos básicos a serem adotados; os produtos ou resultados finais esperados; os prazos estabelecidos; os responsáveis pela sua execução e Implantação.

Na empresa há um grupo de colaboradores empenhados em desenvolver as estratégias e táticas pré-estabelecidas nas reuniões dos sócios.

Oliveira (2006), diz que, o sistema de informações é o processo de transformação de dados em informações. E, quando esse processo está voltado para a geração de informações que são necessárias e utilizadas no processo decisório da empresa, diz-se que esse é um sistema de informações gerenciais.

A empresa conta com uma linha integrada de informação, onde todos os níveis de funcionamento são monitorados com o uso do sistema de automação comercial.

O Sistema de Informações Gerenciais traz os seguintes benefícios para a empresa: redução dos custos das operações; melhoria no acesso às informações; aumento da produtividade; melhoria nos serviços realizados e oferecidos; melhoria no processo de tomada de decisão; melhoria na estrutura organizacional e na estrutura de poder; redução do grau de centralização de decisões na empresa; melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.

As constantes mudanças no mundo corporativo exigem uma visão estratégica para enfrentar os desafios, busca competências e habilidades para Gestão em diferentes áreas.

Uma boa Gestão Empresarial está ligada a estratégias competitivas cuja finalidade é agregar valor ao negócio da empresa, fazendo com que ela se posicione no mercado em que atua e se destaque da concorrência.

A Gestão está em todas as áreas da empresa como estratégia que aumenta a competitividade, o que permite ao empresário tomar decisão com rapidez e segurança, suportado com dados demonstrados de forma simples que facilitam o acompanhamento do Setor e de seus resultados.

6 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa científica de caráter funcionalista e estruturalista. Lakatos e Marconi, (1995, p. 110) dizem:

A finalidade da pesquisa científica não é apenas um relatório ou descrição de fatos levantados empiricamente, mas o desenvolvimento de um caráter interpretativo, no que se refere aos dados obtidos. Para tal é imprescindível correlacionar a pesquisa com o universo teórico optando-se por um modelo teórico que sirva de embasamento à interpretação do significado dos dados e fatos colhidos ou levantados.

Assim, foram analisadas as áreas funcionais da empresa, seu planejamento, tecnologias adotadas, a fim de buscar informações para a realização do diagnóstico e, posteriormente, apresentar as sugestões de melhorias adequadas.

Quanto ao procedimento, foi utilizado o método monográfico por se tratar do estudo de uma determinada instituição, com o objetivo de obter deduções gerais para as demais empresas do ramo.

Reúne o maior número de informações detalhadas, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa, visando apreender uma determinada situação e descrever a complexidade de um fato.” (LAKATOS; MARCONI, 1995, p. 274).

No entanto, a organização em estudo foi analisada com o devido rigor, e os dados foram levantados da forma mais minuciosa possível.

Para a elaboração deste trabalho foi realizado um levantamento bibliográfico em livros, onde a partir da análise dos resultados pretende-se chegar a um resultado. Para Larosa e Ayres (2005, p, 35), “as pesquisas bibliográficas permitem ao pesquisador obter conhecimento para a solução do problema através da busca, referências ao assunto estudado em documentos, livros, etc.” Trata-se de uma leitura atenta e sistemática que se faz acompanhar de anotações e fichamentos que, eventualmente, poderão servir à fundamentação teórica do estudo.

A pesquisa bibliográfica abrange a leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, textos legais, documentos mimeografados ou xerocopiados, mapas, fotos, manuscritos etc. Todo material recolhido deve ser submetido a uma triagem, a partir da qual é

possível estabelecer um plano de leitura. Trata-se de uma leitura atenta e sistemática que se faz acompanhar de anotações e fichamentos que, eventualmente, poderão servir à fundamentação teórica do estudo. A pesquisa bibliográfica tem por objetivo conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre determinado tema. Ela dá suporte a todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, uma vez que auxilia na definição do problema, na determinação dos objetivos, na construção de hipóteses, na fundamentação da justificativa da escolha do tema e na elaboração do relatório final.

A coleta de dados utilizada para a elaboração desta pesquisa foi baseada em uma abordagem de pesquisa descritiva, utilizada para obter informação, no caso da empresa estudada levando em consideração as observações feitas na mesma e a aplicação de questionários. Para Triviños (1987, p. 137-138)

A coleta de dados trata-se de uma pesquisa descritiva qualitativa, onde o investigador utiliza-se de métodos e técnicas como, questionários, com perguntas abertas e fechadas, depoimentos e entrevistas, que são instrumentos decisivos para obtenção de resultados relevantes para o estudo.

Esta pesquisa foi realizada por meios de dados fornecidos pela própria empresa, que serão ordenados, tendo como ferramenta principal o diagnóstico das áreas. O desenvolvimento do diagnóstico ocorreu durante um período de trabalho na empresa e por intermédio de observações e entrevistas não estruturadas junto aos proprietários da empresa. Já o levantamento de algumas informações se deu pela aplicação de um questionário junto aos clientes da empresa. O Diagnóstico Empresarial teve como objetivo básico a identificação dos pontos fracos e fortes da organização, elaborando, desta forma, os seus projetos de atuação, de acordo com as necessidades específicas.

Na execução do diagnóstico, foi preciso elaborar sugestões de melhorias envolvendo todas as atividades, processos e instrumentos pesquisados. Os dados obtidos são apresentados de forma descritiva com a finalidade de observar, registrar e analisar as principais características da empresa.

A pesquisa descritiva permite ao pesquisador observar e registrar fatos do cotidiano, perfis de grupos, opiniões, etc. Após a análise dos registros obtidos é possível ao pesquisador efetuar a correlação dos fatos observados, definir o que aconteceu, como, quando e onde ocorreu. (LAROSA; AYRES, 2005, p. 35)

relaciona-se as questões e as práticas utilizadas nas empresas. Por fim, realiza-se uma análise comparativa entre a bibliografia pesquisada e a realidade nas empresas.

7 RESULTADOS

Neste capítulo foram abordadas algumas discussões sobre todas as atividades desenvolvidas na empresa Só Cartuchos e assim procurar atingir os objetivos. Num primeiro momento, foi apontada a descrição do negócio ao qual a empresa está inserida. Em seguida, foi apontado as características da empresa estudada (aspectos internos, estruturais) e sistêmicos (funcionários, estrutura organizacional, concorrência, entre outros).

Foram apresentadas também, a situação atual do funcionamento da empresa, bem como o seu diagnóstico.

7.1 Descrição do Negócio

Caracterização da Empresa

A Só Cartuchos Ltda, cuja razão social é Élide Cristine & Mesquita Ltda, com CNPJ nº 08999340/0001-80, está localizada à avenida Agoncílio da Silva Moreira nº 333, fone (62) 3312-3514/1506. Foi criada para comercializar produtos de papelaria, informática, materiais escolares, e prestar serviços de manutenção em computadores, impressoras, recargas em cartuchos, xerox para consumo local. Trata-se de uma sociedade empresária limitada, que foi incorporada por três sócios: Helvio Manoel Miranda de Mesquita Júnior, Élide Cristine Soares de Mesquita e Danilo José Gontijo de Mesquita.

Atualmente a empresa possui duas (02) lojas no município de Itapuranga e recentemente abriu uma filial no município de Americano do Brasil. Sua equipe de funcionários conta atualmente com dois vendedores, um caixa, dois entregadores, um auxiliar de escritório e dois instrutores de informática. Os principais clientes que a empresa possui são as escolas públicas e particulares, alunos da rede pública e privada, entre outros. Tendo em torno de 2.000 clientes cadastrados. Os principais concorrentes da empresa são: A Colegial; Papelaria Lapão, Papelaria Mega Mix, RMC Informática, Compusystem e os principais fornecedores são: Distribuidora Martins, Tilibra, Globo Informática e Insumos, CCM Informática, entre outras.

A empresa, em estudo, é do ramo de papelaria e informática. Tem uma linha de produtos competitivos no mercado. Trabalha com uma concorrência até certo ponto leal, por parte dos concorrentes. Seus fornecedores buscam oferecer produtos que atendam a demanda e, os clientes são os alvos que a empresa busca fidelizar.

É uma empresa constituída através de um contrato social por quotas de responsabilidade limitada.

A empresa tem um sistema de logística eficiente, o que a leva agilizar os processos. Vende soluções aos clientes e conta hoje com 08 colaboradores dos quais são considerados parceiros estratégicos na superação das metas definidas pela empresa. O seu principal desafio tem sido a manutenção deste importante capital que é o ser humano. Exerce suas atividades de forma ética junto aos seus colaboradores, clientes, fornecedores e concorrentes.

Sua estrutura organizacional é flexível para permitir sua adequação às mudanças do meio ambiente empresarial. Os colaboradores são qualificados e com muita criatividade procuram superar as expectativas dos clientes, satisfazendo suas necessidades.

A empresa possui muito bem definida as atividades e estratégias gerais da área de vendas, tais como: forma de pagamento, planos e opções de pagamento, procura manter-se em dia com as novas tecnologias que surgem, está sempre atenta às mudanças e tendências do mercado.

Gestão

Trata-se de uma empresa familiar onde todas as decisões são tomadas em conjunto, onde os sócios buscam interesses comuns, o bom relacionamento entre as pessoas. Confiança mútua e autoridade definida e reconhecida. A autoridade cria nos empregados um clima de confiança, pois há confiança entre as pessoas e clareza entre líderes e seus subordinados. Facilidade na transmissão da informação. Flexibilidade de processos, tem uma estrutura organizacional bem definida, onde os processos são bem elaborados e de fácil adaptação a necessidade da empresa, tornando a produtividade de todas as áreas da empresa, de maior resultado. Por se tratar de uma empresa familiar, a burocracia é bem menor, tornando as decisões mais rápidas, facilitando mudanças necessárias nos processos.

Estratégias

É uma empresa bem estruturada, preocupada em satisfazer as necessidades de seus clientes e manter uma gestão democrática. A loja é bem equipada com produtos tecnológicos procurando garantir um atendimento padronizado e de qualidade, está sempre investindo em tecnologia e também procura manter o depósito com um vasto estoque de mercadorias. O

ambiente da loja é limpo, organizado e a empresa sempre tem um cafezinho para oferecer aos clientes.

Recursos Humanos

Nesta empresa não tem um departamento em específico para contratar funcionários, quem faz a contratação e rescisão de contratos é o próprio gerente que juntamente com serviços terceirizados através de um contador, tratam de todos os tramites legais para a contratação dos funcionários. Porém, uma das exigências da empresa na hora da contratação é que os funcionários tenham experiência na área, tenham bom relacionamento com as pessoas.

A empresa demonstra uma grande preocupação com o relacionamento entre clientes e funcionários. Os funcionários possuem uma boa aparência e promovem um atendimento qualificado procurando na medida do possível satisfazer as necessidades dos clientes. Os funcionários têm liberdade para expor as idéias e oportunidade de crescimento como itens de motivação.

Marketing

Para que a clientela fique sabendo o que a empresa tem de bom a oferecer divulgam suas promoções em carros de propaganda que circulam por toda cidade divulgando as ofertas do dia. A empresa é bem conceituada e as vendas são satisfatórias, os objetivos são atingidos e na maioria das vezes é recorde em vendas.

O marketing da empresa é tudo aquilo que a define, ou seja, o seu diferencial como o bom atendimento, qualidade dos produtos, preços baixos.

Recursos Materiais

A empresa possui uma grande variedade de produtos tecnológicos como: computadores, impressoras, máquinas de xerox, fax, telefones, e outros equipamentos atualizados que visam um melhor conforto para os clientes e funcionários, esses fatores favorecem positivamente na administração da empresa.

7.2 Diagnóstico

Verifica-se que a tecnologia está presente no interior da empresa, trazendo grandes oportunidades, proporcionando maior rendimento no trabalho e também realização profissional. A empresa é administrada profissionalmente considerando a competitividade e a exigência do mercado.

A empresa trabalha com recursos tecnológicos modernos e eficientes, proporcionando rapidez nas atividades do dia-a-dia. As tecnologias têm sido utilizadas de forma inteligente pela equipe dessa empresa que a leva a se diferenciar de seus concorrentes.

Um dos pontos fortes da empresa em estudo é a realização de um levantamento dos pontos que precisam ser monitorados, tais como: atendimento, demanda pelos serviços prestados, satisfação do público alvo com o atendimento, crescimento do número de contribuintes, dedicação dos funcionários, capacidade da gestão das lideranças da organização e flexibilidade.

Os pontos fracos são corrigidos através de palestras, reuniões com os colaboradores, procurando novas estratégias a serem aplicadas dentro da organização tendo sempre como alvo nosso cliente.

A empresa possui ameaças que vão desde as mudanças de planos econômicos estatais, que na maioria das vezes dificultam algumas estratégias, obrigando certas tomadas de decisões, dentro da empresa. Em relação às oportunidades, a empresa democraticamente tem seus direitos assegurados pela Constituição Federal. Em qualquer atividade econômica é preciso ser competitivo.

A empresa se relaciona bem com seus concorrentes. A concorrência leal deve ser o elemento básico, de forma tal, que as operações e relações com outras empresas do ramo não sejam transtorno para a organização.

Mantendo-se dentro de um padrão ético, a empresa objetiva construir a sua base na boa reputação perante seus clientes e o ambiente onde está inserida. A empresa não considera efetivamente concorrentes, mas sim parceiros comerciais. Em relação a concorrência, verifica-se que a empresa possui objetivos específicos como: se preparar para receber informações atualizadas sobre seus concorrentes; formular estratégias de como reagir a essas situações; realizar análise de vários tipos de concorrência e concorrentes.

A empresa apresenta algumas oportunidades em relação à concorrência que são: o preço, a qualidade do produto, a disponibilidade nos pontos de venda e a entrega imediata ao cliente (sendo esse o ponto forte da empresa, em destaque) e a imagem de que o produto goza junto aos consumidores. A concorrência é importante, pois ela motiva o empresário na busca de novas oportunidades e informações.

A estratégia utilizada pela Só Cartuchos Ltda, é trabalhar com um maior número de fornecedores, trazendo para a empresa novidades, com preços atrativos.

A característica interna da empresa é facilmente controlada pelos gestores, visto que as decisões são tomadas observando as várias estratégias que envolvem a administração. A

característica principal é o trabalho em equipe, e a exposição dos produtos para a apreciação do cliente.

Em relação aos preços, produtos, serviços, verifica-se que os gestores trabalham com preços competitivos, produtos de melhor qualidade e acessível ao consumidor. Em relação aos serviços de atendimento, a entrega dos produtos não deixa a desejar, pois é um dos pontos fortes da empresa. A imagem que a mesma possui é de uma empresa consolidada no mercado junto aos seus fornecedores, parceiros, concorrentes e consumidores.

Todas as empresas, independentemente de seu desenvolvimento, da natureza do seu negócio, ou mesmo dentro do mercado onde atua, em maior ou menor tamanho, enfrentam certas realidades inevitáveis, isto quer dizer que é cada vez mais forte a pressão e a influência das forças do ambiente externo na vida das organizações. Dentro do processo evolutivo é cada vez mais instável, surpreendente e imprevisível, sofre contínuo processo de transformação. Existe uma gama de clientes em toda camada social.

A empresa mantém um bom relacionamento, atende a todos com cortesia e eficiência, oferece informações das mais simples as mais complexas, claras, precisas e transparentes. Através dos colaboradores, os clientes obtêm respostas às suas solicitações, de forma adequada e no prazo por ele esperado. A empresa tem como meta a satisfação do cliente.

O pensamento empresarial da Só Cartuchos pauta-se pela cortesia e pelo respeito. Todos devem colaborar para que predomine no interior da empresa o espírito de equipe, a lealdade, a confiança, a conduta ética compatível com os valores da organização e a busca por resultados positivos.

8 DADOS DA PESQUISA

A qualidade do atendimento e dos serviços estão diretamente ligados aos negócios que uma organização pode ou não realizar, de acordo com suas normas e regras. Sobre a qualidade dos serviços.

Além do comprometimento da empresa com a qualidade, a qualidade de serviço é focalizada nos funcionários ao definir padrões explícitos de desempenho e o que é mais importante, constrói uma base de clientes fiéis (FTZSIMMONS; FTZSIMMONS, 2005, p. 145).

A satisfação de um cliente está diretamente relacionada à sua percepção de valor em relação ao produto ou ao serviço utilizado, se esta for igual ou superior as suas expectativas ele fica satisfeito e pode se tornar um cliente fiel, por isso as empresas precisam definir uma proposta de valor que satisfaça as necessidades dos clientes.

O gráfico 1, apresenta os resultados obtidos, o grau de satisfação dos clientes em relação ao atendimento dos vendedores.

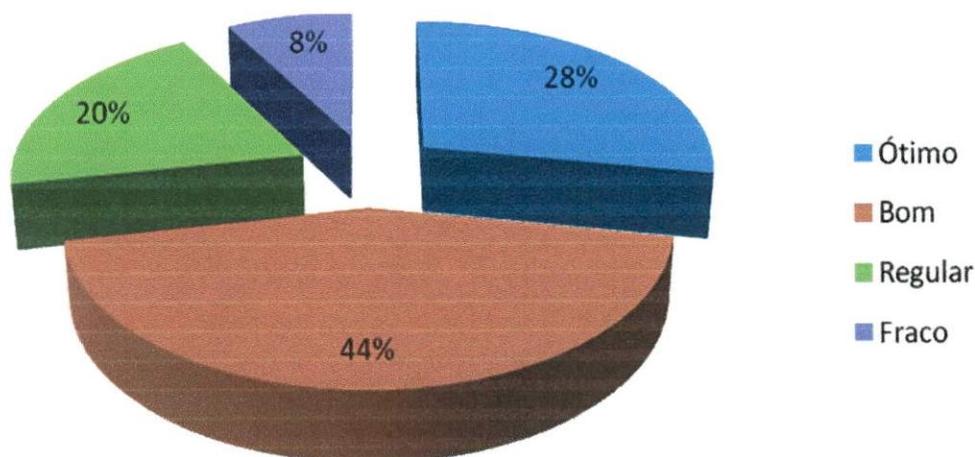


Gráfico 1 - Atendimento feito pelos Vendedores

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Os resultados da pesquisa revelam que a finalidade da Empresa **Só Cartuchos Ltda**, está dentro do proposto estabelecido pela organização que é oferecer um atendimento de qualidade e servios. Percebe-se que 28% dos pesquisados acham o atendimento ótimo e

estão satisfeitos com o atendimento prestado pelos vendedores da empresa, 44% dos pesquisados acham o atendimento bom, 20 % dos clientes acham o atendimento regular, e que pode melhorar em algumas áreas e finalmente 8% acham o atendimento fraco. Portanto, o resultado revela que a equipe de vendas da **Só Cartuchos** está em parte bem preparada para atender os clientes, pois houve poucas queixas a este respeito. A empresa precisa preparar melhor e investir na capacitação dos seus vendedores e procurar melhorar um pouco o seu atendimento.

Já o trabalho organizado pelo gerente tem como objetivo satisfazer as necessidades dos clientes, garantir os melhores preços da praça e manter o estoque da loja bem abastecido.

O gráfico 2, apresenta a opinião dos clientes em relação ao trabalho do gerente.

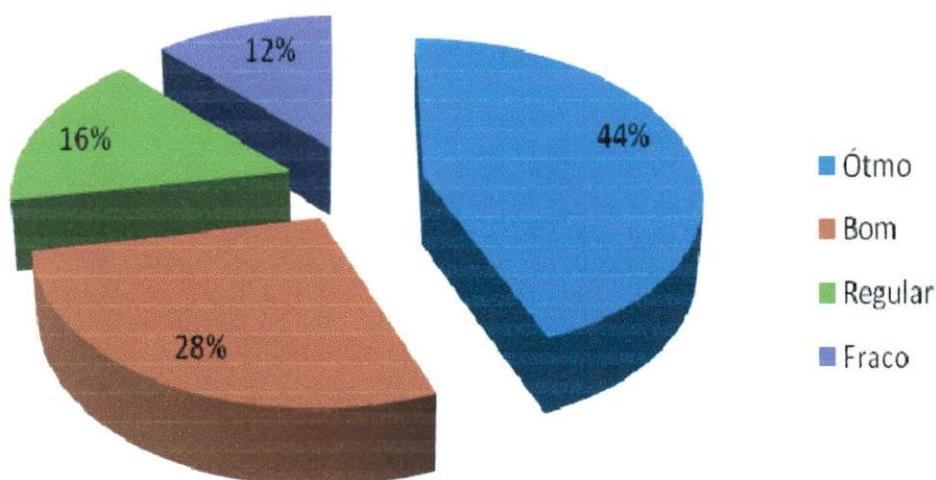


Gráfico 2 – Qualidade do Atendimento do Gerente
Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

A partir da pesquisa, verifica-se que 44% da clientela conceitua como ótimo o tratamento direcionado pelo gerente, informando que o mesmo é muito atencioso e promove vários descontos após a compra, 28% acha que o seu atendimento é regular e que ele precisa melhorar em alguns pontos, 16% acham o atendimento regular, e 12% acha fraco, pois em alguns momentos os deixa esperando. O ideal seria que os empresários oferecessem uma

maior diversidade de produtos, com o intuito de satisfazer ainda mais as necessidades de seus clientes

O entregador também exerce um papel importante dentro da empresa, pois ele se responsabiliza pelos serviços de entrega e manter a qualidade do produto desde a saída da empresa até o local de entrega.

O gráfico 3, revela a opinião que os clientes têm em relação ao trabalho do entregador.

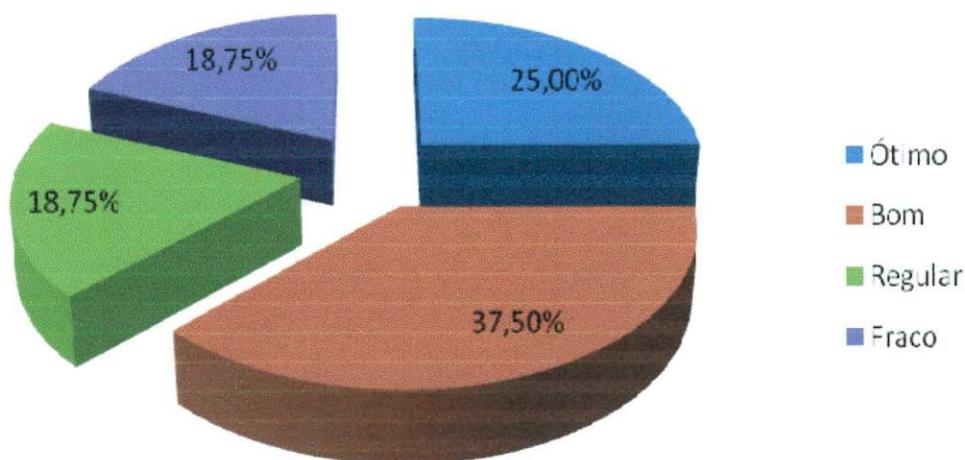


Gráfico 3 - Avaliação do Trabalho do Entregador
Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Os dados da pesquisa revelam que 25% dos clientes estão satisfeitos com o trabalho do entregador, 37,50% acham que o seu trabalho é bom, 18,75% informam que o serviço é regular e que precisa ser melhorado e 18,75% estão insatisfeitos com o trabalho do entregador, e acham que ele deveria ser melhor orientado para melhorar o serviço de entrega.

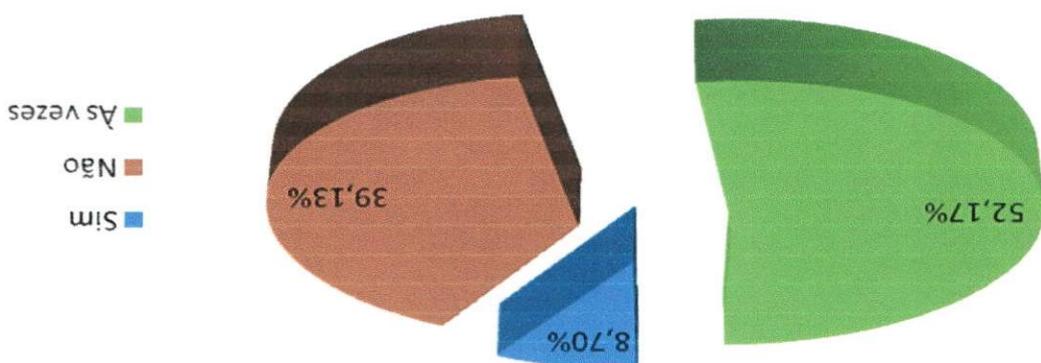
O gráfico 4, revela o quantitativo de cliente que necessitam dos serviços de entrega.

A empresa demonstra uma grande preocupação em oferecer maior comodidade para seus clientes, e por isso procura investir na área de atendimento. Na área de entrega de mercadorias, as pesquisas revelam que apenas 8% da clientela necessitam que as mercadorias sejam entregues a domicílio, 52,17%, necessitam desses serviços somente quando compram determinadas mercadorias e 52,17% utilizam os serviços de entregas em algumas ocasiões. Para a empresa em estudo, a qualidade dos serviços de entrega é de suma importância para conquistar os clientes e manter-se em destaque em relação aos concorrentes.

A garantia da entrega em tempo hábil e das mercadorias em perfeito estado de conservação, são de suma importância para garantir a fidelização dos clientes.

O gráfico 5, mostra a opinião dos clientes em relação aos serviços de entrega.

Gráfico 4 - Clientes que Necessitam de Entrega
 Fonte: Dados da pesquisa, 2009.



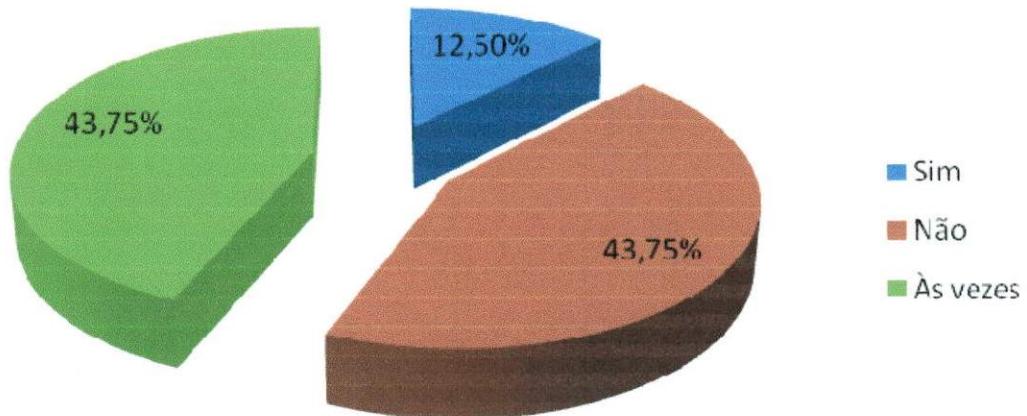


Gráfico 5 - Avaliação do Trabalho de Entrega.
Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

A empresa em questão tem como um dos principais objetivos satisfazer sua clientela com os trabalhos prestados pelo seu quadro de funcionários. Em relação aos serviços de entrega na hora prevista, verifica-se a partir da pesquisa que, apenas 12,50% dos entrevistados respondem que estão satisfeitos com os trabalhos de entrega, 43,75% consideram o prazo de entrega demorado, 43,75% acha que é regular. A pesquisa revela que os serviços de entregas estão a desejar e que precisam ser melhorados. É preciso investir mais nos meios de transportes para que as mercadorias sejam entregues na hora certa.

O gráfico 6, aponta os resultados em relação aos preços dos produtos.

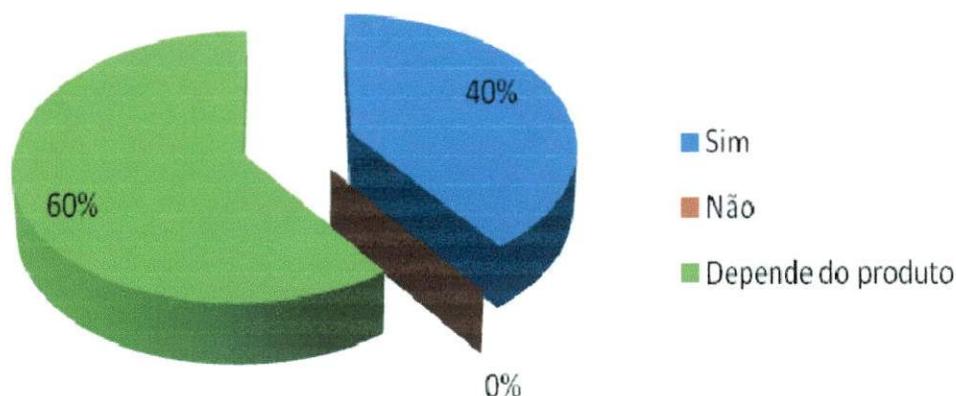


Gráfico 6 – Preços dos produtos Enunciados
Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

No mercado competitivo, é de suma importância que as empresas se preocupem em destacar em relação aos seus concorrentes. Após fazer uma pesquisa sobre a margem de preços da **Só Cartuchos**, verifica-se que 40% estão satisfeitas com os preços dos produtos, elas destacam que a empresa possui um dos melhores preços do mercado e que a qualidade dos produtos nos pontos de vendas não deixam a desejar, 60% respondem, que algumas mercadorias são mais caras do que algumas lojas e que o gerente precisa rever essa questão para não perder venda. Portanto, a empresa se encontra em vantagem, em relação à concorrência, porém, deve procurar garantir uma maior eficácia na entrega dos produtos e realizar maiores promoções.

O gráfico 7, aponta a opinião dos clientes em relação a qualidade das mercadorias compradas.

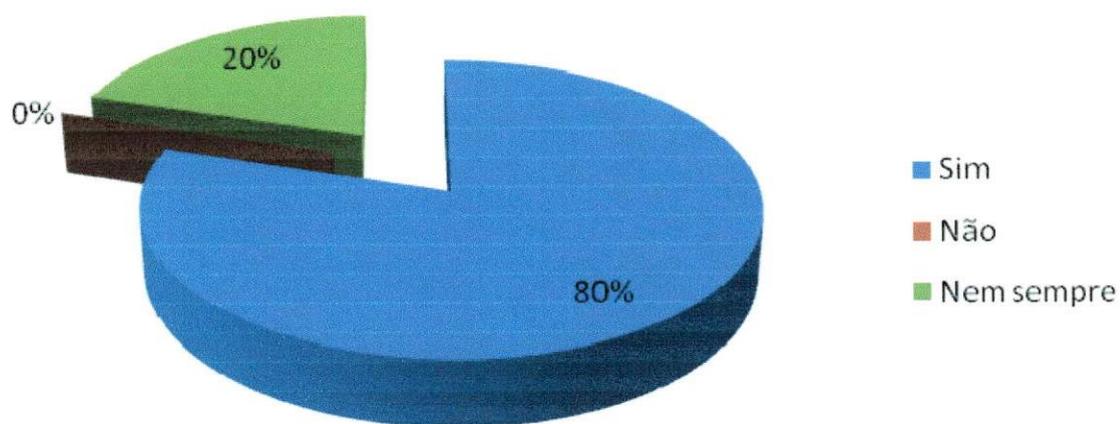


Gráfico 7 – Qualidade das Mercadorias

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Um dos critérios para enfrentar a concorrência é garantir a qualidade das mercadorias. O gráfico acima, demonstra que a qualidade dos produtos da Só Cartuchos satisfaz 80% de sua clientela, 20% acham que nem todos os produtos vendidos são de boa qualidade. Foi possível então detectar que a empresa precisa investir no controle de qualidade para garantir a satisfação dos clientes.

O gráfico 8, revela o que os clientes acham sobre o número de funcionários da empresa.

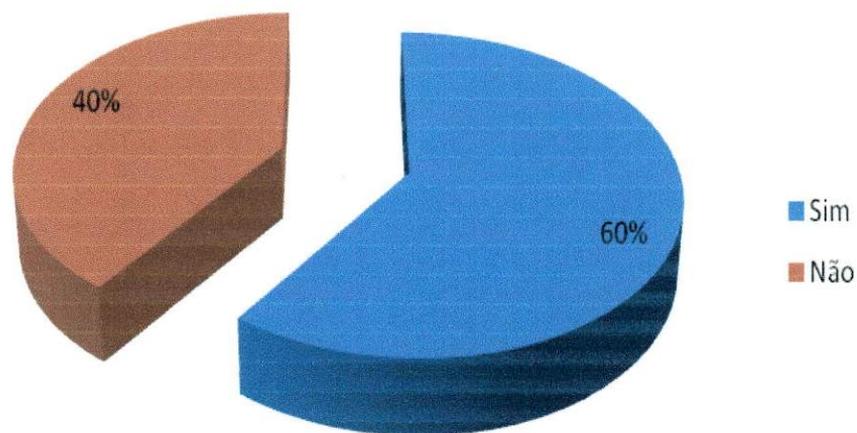


Gráfico 8 – Número de Funcionários

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Sobre a opinião dos clientes em relação ao número de funcionários da empresa, consta-se que 60% acham que o número de funcionários da loja é suficiente e 40% acham que a empresa precisa aumentar o número de funcionários, pois o atendimento em alguns momentos ficam a desejar. A empresa precisa rever o quadro de funcionários procurando garantir maior rapidez no seu atendimento.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo das áreas funcionais da empresa foi de suma importância, pois por seu intermédio foi possível resumir um conflito interno, levantar as ameaças e oportunidades. Ele pode responder questões como as causas da desmotivação, da queda de produtividade e absenteísmo de um funcionário, de uma equipe ou até mesmo da maioria dos funcionários, entre outros problemas.

Para a realização do estudo das áreas funcionais da Só Cartuchos Ltda, foram considerados vários fatores estruturais, como o tipo de organização, tecnologia utilizada, regulamentos internos, políticas da empresa, metas operacionais, comportamento social e atitude de quem faz parte do ambiente interno e externo da empresa. Verifica-se que a empresa está no mercado há mais de 04 (quatro) anos, é muito organizada e os funcionários estão por dentro do regimento da empresa.

Por se tratar de uma empresa bastante popular, abrange aspectos de comodidade e acessibilidade, atuando no setor terciário, no ramo comercial de materiais escolares, Papelaria e informática oferece produtos de todos os gostos e para todos os níveis econômicos.

A loja é bem estruturada, é espaçosa e possui uma grande variedade de produtos expostos para que os clientes tenham muitas opções de escolha. Possui uma rotatividade constante tanto de clientes quanto econômica, por se tratar de uma empresa que oferece produtos acessíveis a toda classe social.

A referida empresa mantém bem definido o papel de cada funcionário. Todos os funcionários realizam bem todos os tipos de tarefas e atividades que são solicitadas. A empresa possui uma gestão democrática, sempre dá liberdade para os clientes e funcionários darem sugestões e direcionarem críticas em relação ao desempenho da empresa.

A comunicação com os funcionários é um dos objetivos básicos para informar as políticas e as operações da empresa, dissipar falsas impressões ou corrigir rumores infundados. Os sistemas de informação adotados são através de reuniões, que visam a melhoria de algo que não está muito bem dentro da empresa.

Os funcionários têm interesse pela empresa como fonte de remuneração, por esta lhe oferecer condições de trabalho satisfatórias, oportunidades de crescimento e estabilidade. Produtividade, lealdade e dedicação para com a empresa são fatores conseqüentes do relacionamento, que afetam diretamente a produção e a qualidade. Eles estão sendo o diferencial em qualquer empresa que deseje permanecer no mercado competitivo.

A relação funcionário-cliente é bem trabalhada para que o cliente entre e saia da loja com a satisfação de ter sido prioridade no estabelecimento.

Existe um considerável número de concorrentes nesse ramo, com relação a isso, a empresa sempre procura oferecer produtos inovadores, de boa qualidade e com preços atrativos.

Os produtos variam entre qualidade inferior e superior. A variedade dos produtos é grande e de boa qualidade. Os preços oscilam. O nível de renda dos clientes influencia na hora da aquisição do produto. O preço está interligado com vários fatores, um deles é ganhar vantagem com relação aos concorrentes.

Uma das preocupações da empresa é zelar pelo bem-estar do cliente. Mercadorias novas e promoções sempre atraem o cliente. A inovação em produtos também favorece para o enriquecimento popular da loja.

A empresa acatou três sugestões propostas pelo estagiário, destacando que algumas ações os objetivos só serão alcançados à médio prazo.

A implantação da nova sede foi de suma importância para atender a demanda no município de Americano do Brasil, a implantação de uma carteira de clientes fixos favorecerá a empresa a manter o controle dos produtos, não deixando faltar os mesmos em seu estoque. A capacitação dos funcionários foi de suma importância para conduzi-los a realizar um bom atendimento e aumentar o percentual de vendas, verifiquei que o novo sempre provoca um certo medo nas pessoas, mas por intermédio de reuniões mensais será possível conduzi-los a colocar em prática tudo que aprendido no curso.

Ao término do estágio, verifica-se que quase todos os objetivos foram alcançados, e que as sugestões de melhorias contribuíram favoravelmente para o bom desempenho do estagiário proporcionando algumas melhorias no interior da empresa.

10 SUGESTÕES

De acordo com a análise realizada foi possível apresentar as seguintes sugestões de melhorias:

Como a empresa possui vários concorrentes é viável possuir uma carteira de clientes fixos, para manutenção dos produtos existentes.

A construção da nova sede em Americano do Brasil, para atender um novo público, com maior variedade de produtos.

Dar ênfase à qualidade e estar inovando sempre, procurando atender a demanda e as vontades do público-alvo, balanceando a lucratividade empresarial com a necessidade e exigências dos consumidores.

Estabelecer uma relação maior entre o ambiente externo e o ambiente interno, procurando corrigir alguns pontos fracos dentro do ambiente interno e procurar descobrir as várias oportunidades que o ambiente externo lhe oferece.

Investir mais em promoções e propaganda.

Levantar os pontos que precisam ser monitorados.

Conduzir os funcionários a conhecerem a fundo o que oferecem aos seus clientes.

Capacitar o funcionário com o intuito de melhorar o atendimento levando-o a ter uma participação mais ativa, e sentir-se orgulhoso por fazer parte do corpo de funcionários. Uma empresa que se preocupa com o seu funcionário é bem vista por todos os públicos.

Que a Empresa continue explorando ao máximo sua capacidade dentro do mercado, procurando sempre aumentar sua carteira de clientes, para que tenha fidelização e que sempre possa atender a necessidade dentro da tendência do mercado, transmitindo segurança, qualidade e conforto ao cliente.

Investir mais em pesquisas de mercado com o intuito de manter-se atualizada em relação à concorrência para garantir melhores preços e diversidade de produtos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994

_____. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAROSA, Marco Antonio; AYRES, Fernando Arduini. **Como produzir uma monografia**. Rio de Janeiro: UCM, 2005.

MOREIRA, Daniel. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 16th ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Álvaro G.de. Contabilidade financeira para executivos. In: _____. **Correção monetária dos recursos aplicados em ativos não-monetários, estoques**. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

SAMARA Beatriz Santos. BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: PEARPSON Prentice Hall, 2004

SITES CONSULTADOS

PALERMO, Fernanda Kellner de Oliveira. As micro e pequenas empresas como propulsoras do desenvolvimento econômico e social. **Jus Navigandi**, n. 55, mar. 2002. Disponível em: <http://www.jus.com.br/doutrina/texto>, Acesso em: 10 nov. 2009.

SEBRAE. - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Disponível em: (<http://www.sebrae.com.br/br/home>) Acesso em: 05 dez. 2008.

APÊNDICES

Apêndice A

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Funções dos órgãos:

Os diretores se responsabilizam pelas tomadas de decisões da empresa;

- A contabilidade é terceirizada se responsabilizando pelos seguintes serviços: tributos e taxas, encargos sociais, folha de pagamento de pessoal;
- A gerência lidera a equipe de vendedores, controlando as vendas, custos, promoções e negociações com clientes em potencial, se responsabilizando também pelo planejamento das atividades operacionais;
- A área comercial se responsabiliza pelo atendimento ao cliente, procurando satisfazer ao máximo suas necessidades e se encarrega também de controlar o estoque, não deixando faltar produtos.
- Os sócios se responsabilizam pelas compras, e cuida dos assuntos de pessoal e finanças da empresa.

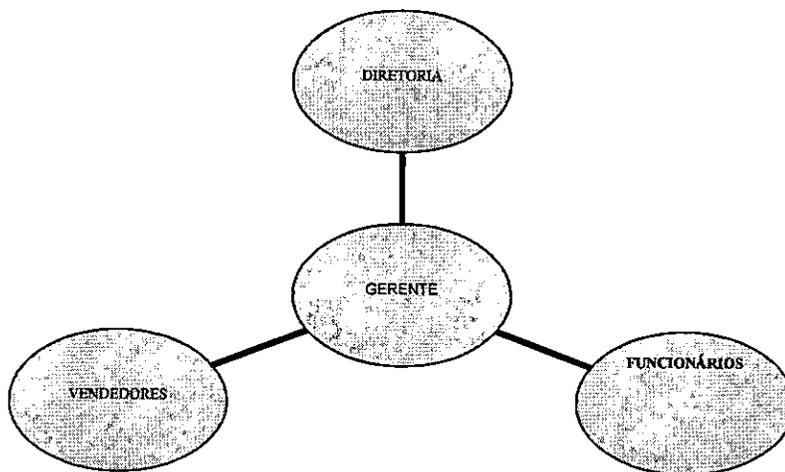


Figura 1: Organograma funcional da Só Cartuchos Ltda
Fonte: Mesquita (2009)

Apêndice B

QUESTIONÁRIO

1 – Como é o atendimento?

Vendedores: () ótimo () bom () regular () fraco

Gerente: () ótimo () bom () regular () fraco

Entregador: () ótimo () bom () regular () fraco

2 – Você necessita de entrega?

() Sim Não () Às vezes

3 - As Entregas são demoradas?

() Sim () Não () Às vezes

4 – Os preços são atrativos?

() Sim () Não () Depende do produto

5 – A mercadoria comprada é de qualidade?

() Sim () Não () Nem sempre

6 – A empresa necessita de mais funcionários para atender a demanda?

() Sim () Não

Apêndice 3