

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

GESTÃO DA LAVANDERIA 

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO
SUPERVISIONADO**

LUIS GUILHERME RAMOS ROCHA DE MAGALHÃES

**GOIÂNIA, GO
2009/1**

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

LUIS GUILHERME RAMOS ROCHA DE MAGALHÃES

GESTÃO DA LAVANDERIA 

Relatório Final de Estágio Supervisionado do Curso de
Administração da Universidade Católica de Goiás.

Supervisora acadêmica do Estágio I:
Profa. Maria Odete de Oliveira Ferraz

Supervisor acadêmica do Estágio II:
Prof. Irineu Gomes

**GOIÂNIA, GO
2009/1**



LUIS GUILHERME RAMOS ROCHA DE MAGALHÃES

GESTÃO DA LAVANDERIA [REDACTED]

Este relatório foi julgado adequado para a obtenção da aprovação na disciplina Estágio Supervisionado II do curso de Administração de Empresas do Departamento de Administração da Universidade Católica de Goiás.

Os registros de avaliação foram feitos na Ficha de Acompanhamento do aluno e na Ficha de Avaliação da Banca Examinadora.

Goiânia, 13 de maio de 2009

BANCA EXAMINADORA

Prof. Irineu Gomes, MSc
Supervisor Acadêmico do Estágio II

Profa. Maria Odete de Oliveira Ferraz, MSc
Membro da Banca Examinadora

Prof. Cesar Augusto da Rocha Magalhães
Membro da Banca Examinadora

Aos meus pais Cesar Augusto e Margareth
À minha namorada Denise
Ao meu amigo Daniel
Que estiveram sempre ao meu lado

À Universidade Católica que proporcionou a qualidade de ensino necessária para minha formação profissional e crescimento pessoal.

Ao Departamento de Administração que assistiu às minhas necessidades.

Aos professores Irineu Gomes e Maria Odete de Oliveira Ferraz que com sua grande habilidade me instruíram os passos certos para se fazer uma monografia, sem eles não teria conseguido.

À Lavanderia [REDACTED], que me proporcionou realizar o estágio.

Ao meu amigo Daniel Santos Domingos que nunca mediu esforços, sempre que precisei.

A todos que direta ou indiretamente me ajudaram e às vezes me empurraram para que conseguisse concluir mais esta etapa.

“e não sabendo que era impossível, foi lá e fez”
(autor desconhecido)

SUMÁRIO

RESUMO	x
1. INTRODUÇÃO.....	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1. Administração	13
2.2. Funções da Administração	13
2.2.1. Administração de Vendas	13
2.2.2. Administração de Produção	14
2.2.2.1. Administração de Serviços.....	14
2.2.2.1.1. Liderança no Custo Total.....	15
2.2.2.1.2. Diferenciação	15
2.2.2.1.3. Enfoque	16
2.2.3. Logística.....	16
2.2.3.1. Transporte	17
2.2.3.2. Processamento de Pedidos	17
2.2.3.3. Armazenagem.....	18
2.2.3.4. Manuseio de Materiais	18
2.2.3.5. Embalagem.....	18
2.2.4. Recursos Humanos	19
2.2.4.1. Plano de Carreira	19
2.2.4.2. Plano de Cargos e Salários.....	19
2.2.4.3. Recrutamento	20
2.2.4.4. Seleção	20
2.2.4.5. Treinamento	21
2.2.4.6. Desenvolvimento.....	21
2.2.4.7. Avaliação de Desempenho.....	21
2.2.5. Marketing	22
2.2.5.1. Mix de Marketing	23
2.2.5.1.1. Produto.....	23
2.2.5.1.2. Promoção	23
2.2.5.1.3. Preço	24
2.2.5.1.4. Praça ou Distribuição.....	24
2.2.6. Administração Financeira	26
2.2.6.1. Fluxo de Caixa.....	26
2.2.7. Contabilidade	27
2.2.7.1. Balanço Patrimonial	27
2.2.7.2. Razonete.....	28
2.2.7.3. Balancete.....	28
2.2.8. Administração de Materiais	29
2.2.8.1. Controle de Estoque.....	30
2.2.8.1.1. Custo	30
2.2.8.1.2. Lotes Econômicos de Compra.....	31
2.2.8.1.3. Just-In-Time	32
2.2.8.1.4. Estoques de Segurança.....	32
2.3. Gestão de Pequenas Organizações	33
2.4. O Mercado de Lavanderia.....	33
2.5. Pesquisa de Mercado	34
2.6. Qualidade	35
2.6.1. Produto.....	35

2.6.2.	Serviços.....	36
2.6.3.	Atendimento.....	36
2.7.	Diagnostico.....	36
2.7.1.	Análise Interna.....	37
2.7.1.1.	Pontos Fortes.....	37
2.7.1.2.	Pontos Fracos.....	37
2.7.2.	Análise Externa.....	38
2.7.2.1.	Ameaças.....	38
2.7.2.2.	Oportunidades.....	38
3.	METODOLOGIA.....	40
4.	DISCUSSÃO E DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	41
4.1.	Descrição do Negócio.....	41
4.2.	Caracterização da Empresa.....	41
4.3.	Pontos Fortes.....	42
4.3.1.	Gestão Geral.....	42
4.3.2.	Maquinário.....	43
4.3.3.	Divulgação.....	43
4.3.4.	Planos de Ação.....	44
4.3.5.	Materiais.....	44
4.3.6.	Rotas de Acesso.....	44
4.3.7.	Finanças.....	45
4.3.8.	Recursos Humanos.....	45
4.4.	Pontos Fracos.....	46
4.4.1.	Tecnologia de Informação na Gestão de Estoque.....	46
4.4.2.	Visão e Missão.....	46
4.4.3.	Equipamentos.....	46
4.4.4.	Estruturas.....	46
4.4.5.	Infraestrutura.....	47
4.4.6.	Marketing.....	47
4.4.7.	Planejamento.....	47
4.4.8.	Produção.....	47
4.4.9.	Logística.....	48
4.4.10.	Recursos Humanos.....	48
4.5.	Ameaças.....	49
4.5.1.	Logística.....	49
4.5.2.	Crédito.....	49
4.5.3.	Custos com Encargos Sociais.....	49
4.5.4.	Ambiente Institucional.....	49
4.6.	Oportunidades.....	50
4.6.1.	Logística.....	50
4.7.	Propostas de Melhoria.....	50
4.7.1.	Tecnologia de Informação na Gestão de Estoque.....	50
4.7.2.	Visão e Missão.....	50
4.7.3.	Organização.....	51
4.7.4.	Equipamentos.....	51
4.7.5.	Estruturas.....	51
4.7.6.	Marketing.....	52
4.7.7.	Planejamento.....	52
4.7.8.	Produção.....	53
4.7.9.	Recursos Humanos.....	53

5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
	BIBLIOGRAFIA CITADA.....	56
	BIBLIOGRAFIA PESQUISADA	60
	PESQUISA ELETRÔNICA.....	61

RESUMO

MAGALHÃES, Luis Guilherme Ramos Rocha de. Diagnóstico Organizacional da empresa Lavanderia [REDACTED] Ltda. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Departamento de Administração, UCG, Goiânia.

O trabalho refere-se ao diagnóstico da gestão da empresa Lavanderia [REDACTED]. São apresentados os resultados da pesquisa de campo e análise das instalações do local. Foram identificados os principais pontos fortes e fracos, bem como são sugeridas melhorias na gestão da empresa, visando aumentar a competitividade e a participação da empresa diagnosticada em seu segmento.

Palavras-chave: Administração; diagnóstico; serviço.

1. INTRODUÇÃO

O mundo moderno passa por transformações cada vez mais aceleradas e constantes, os processos de produção, marketing, vendas e de diversas outras áreas que eram adotados há alguns anos, mostram-se obsoletos com muita rapidez.

Essas mudanças, ditadas por um mercado cada dia mais exigente, necessita de profissionais que sejam capazes de enxergá-las, prevê-las e mesmo criá-las. Daí a importância das áreas gerenciais serem planejadas, organizadas, dirigidas e controladas por gestores com tais qualificações.

Neste ambiente turbulento, a presença de uma consultoria externa assemelha-se a uma candeia, a iluminar os pontos obscurecidos pelo descuido, diante da crescente carga de tarefas e responsabilidades do labor diário.

Neste sentido foi feito o diagnóstico de processos e gestão na Lavanderia [REDACTED]. Este estudo foi justificado pelo decurso universitário que capacita os estudantes de Administração a, dentre outras coisas, criar e gerenciar um negócio próprio ou de terceiros.

Este trabalho beneficiou três áreas. A sociedade recebe o benefício indireto por esta ação pois a medida que a empresa estudada consolida-se no mercado garante-se, dentre outras coisas, o crescimento econômico, o giro monetário e a quantidade de pessoas ativas no mercado de trabalho formal e informal.

A Universidade, instituição criadora de conhecimento, logra êxito com este relatório, ao atingir sua razão social, que ainda exercerá o papel de fonte de consulta, aos acadêmicos, egressos e comunidade.

O empreendedor felicita-se com este por reconhecer no projeto, segundo definição retirada do site <http://www.anaccarati.com/termos/termos.html>, o “ato de se prestar informações úteis e dirimir dificuldades para alguém ou alguma empresa”.

Os objetivos gerais deste trabalho foram cumpridos, uma vez que foi elaborada uma proposta de melhoria de gestão, que visou aumentar a competitividade e a

participação da empresa diagnosticada em seu segmento, o que reflete diretamente na maximização dos lucros.

Desta forma foi feita a proposição de apontamento das fragilidades da empresa em estudo, bem como a indicação das sugestões de melhoria. E, com a anuência do empreendedor, foram identificados e fortalecidos os pontos em que a organização logra êxito.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Administração

Analisando o símbolo da Administração, pode-se afirmar que para administrar é necessário ser dinâmico, criativo, saber convergir para um objetivo comum sem deixar de observar o ambiente externo, projetando e alcançando metas. Deve-se também ser uma constante a observância aos limites éticos e da profissão: organizar, dispor para funcionar, reunir, centralizar, orientar, direcionar, coordenar, arbitrar, relatar, planejar, dirigir, encaminhar os diferentes aspectos de uma questão para o objetivo comum.

Meggison & Mosley (1998, p. 13), expõem, de uma maneira mais clara, o conceito desta ciência. “Administração pode ser definida como trabalho com recursos humanos, financeiros e materiais, para atingir objetivos organizacionais através do desempenho das funções de planejar, organizar, liderar e controlar.”

Chiavenato (2000, p. 656), demonstra a indispensabilidade da figura do administrador nas organizações ao afirmar que:

A administração em uma economia globalizada torna-se um artigo de primeira necessidade e não é mais possível implementar estratégias de terceira geração (para enfrentar os desafios da era da informação) em estruturas empresariais de segunda geração (concebidas na era neoclássica), com executivos de primeira geração (treinados para trabalhar na era clássica).

Mesmo apresentando-se claras definições e importâncias da matéria administração, somente através da vivência acadêmica consegue-se uma visão sistêmica do que representa o vocábulo, portanto, não é possível uma só definição que transmita o completo significado de Administração.

2.2. Funções da Administração

2.2.1. Administração de Vendas

A Associação Americana de Marketing (apud BARBARA e SIMÕES 1975, p. 39) formulou a definição de vendas como o “processo pessoal ou impessoal de assistir e/ou persuadir um comprador potencial a adquirir um bem ou serviço, ou reagir

favoravelmente a uma idéia que tenha significado comercial para o vendedor”. Considera, ainda, que “vender é desempenhar atividades de negócios que orientem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”.

Cobra (1994, p. 161) afirma que:

Para muitos vendedores, a venda termina quando o cliente dá o pedido; essa é sem dúvida, uma falsa premissa. Na verdade, a venda não termina nem mesmo quando o cliente paga, ou dá um novo pedido; o ciclo é contínuo e permanente, até que o cliente cerre em definitivo suas portas.

O importante é entender que para que ocorra o constante fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor este último deve ser bem assessorado, de modo que, satisfeito, retorne sem nem mesmo ter a vontade de visitar o fornecedor concorrente.

2.2.2. Administração de Produção

Fitzsimmons (2000, p. 60) afirma que “os clientes baseiam sua decisão de compra em muitas variáveis, especialmente preço, conveniência, reputação e segurança.”

Bulgacov (1999, p. 289), interpreta a Administração da Produção como a maneira em que as empresas organizam seus recursos e habilidades, tais como: conhecimentos, equipamentos e pessoas, para produzir bens e prestar serviços.

Independentemente do logradouro do cliente estar próximo ou distante do centro comercial da cidade este quer comodidade e conveniência ao adquirir um produto ou contratar um serviço. Mais um dos desafios das organizações é o de sempre estar na porta do cliente.

2.2.2.1. Administração de Serviços

Fitzsimmons (2005, p. 27) afirma que nenhuma economia é capaz de sobreviver sem o advento da prestação de serviços. Nas economias incipientes são encontrados os serviços de primeira necessidade, transporte, comunicação, educação e saúde, e, a medida que esta se desenvolve, a área passa a empregar a maior parte da população ativa.

Porter (1986, p. 49) contribui, sobremaneira, sustentando as divisões das estratégias competitivas em serviços em três categorias, liderança no custo total, diferenciação e enfoque, as quais, normalmente, o gestor opta por uma.

2.2.2.1.1. Liderança no Custo Total

Porter (1986, p. 50) instrui que para se atingir esta liderança exige a construção de instalações que funcionem de forma eficiente. Nesta situação opta-se por uma rigidez nos controles de custos e despesas, bem como a minimização dos valores despendidos inclusive em áreas como Pesquisa e Desenvolvimento, assistência, força de vendas e publicidade.

Fitzsimmons (2005, p. 65) ao encontro de Porter, alerta para o fato de que “implantar uma estratégia de baixo custo normalmente requer altos investimentos em equipamentos de última geração, preços agressivos e perdas iniciais”.

Adota-se esta estratégia quando pretende obter o menor custo possível na produção de bens ou serviços. Ao repassar a vantagem competitiva do menor preço, algumas vezes ao custo de uma menor qualidade em comparação com os concorrentes, espera-se que o consumidor opte pelo produto de maior acessibilidade. Com esta estratégia a organização angaria uma fatia maior do mercado e um melhor resultado financeiro.

2.2.2.1.2. Diferenciação

Fitzsimmons (2005, p. 66) define que “a essência da estratégia de *diferenciação* reside na criação de um serviço que é percebido como único”. Salienta que esta estratégia, apesar de não ignorar os custos, caracteriza-se, principalmente, em criar a lealdade do cliente.

Tavares (2000, p. 338) complementa informando que “a lógica da estratégia da diferenciação exige que a empresa escolha os atributos com os quais irá diferenciar seus produtos dos produtos de seus concorrentes”.

O cliente, em sua busca por um produto ou serviço que exteriorize sua personalidade, ou mesmo por um que lhe ofereça vantagens em relação a sua natureza, está disposto a até pagar um pouco mais. O mercado para empresas com certificação ISO ou mesmo o de veículos customizados está em constante crescimento por este motivo.

2.2.2.1.3. Enfoque

Porter (1986, p. 52) ensina que a estratégia de focar determinado grupo comprador, um segmento ou um mercado geográfico tem o objeto fim de atender muito bem o alvo determinado, mesmo que isto não gere um baixo custo.

Fitzsimmons (2005, p. 67) complementa dizendo que “a estratégia de focalização é construída a partir da idéia de satisfação de um mercado-alvo particular ao atender as necessidades específicas daqueles clientes”.

Conclui-se então que clientes que procuram produtos específicos buscam em primeiro lugar a qualidade e a diferenciação, deixando para segundo plano o custo do produto ou serviço. São grande o número de empresas que procuram este público, e vão desde pequenas, como as que vendem quebra-cabeças personalizados como grandes indústrias como a Rolls-Royce, que possuem inclusive fila de espera para aquisição de seus carros, todos um diferente do outro.

2.2.3. Logística

Ballou (1993, p.17) explica a importância da área ao afirmar que:

A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos. A logística é um assunto vital [...]. Este é o problema enfrentado pela Logística: diminuir o hiato entre a produção e a demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem.

Ballou (1993, p.15) cita que são inerentes à área as atividades, dentre outras: “transporte, gestão de estoques, processamento de pedidos, compras, armazenagem, manuseio de materiais, embalagem e programação da produção”.

Os desafios que os atuais gerentes de logística enfrentam são muito bem traduzidos pela afirmação de Dornier et al (2000, p.27):

Os negócios hoje são definidos em um ambiente global. Esse ambiente global está forçando as empresas, independente de sua localização ou base de mercado, a considerar o restante do mundo em sua análise de estratégia competitiva. As empresas não podem isolar-se ou ignorar fatores externos, tais como tendências econômicas, situações competitivas ou inovação tecnológica em outros países, se alguns de seus concorrentes estão competindo ou estão localizados naqueles países. Hoje, não é incomum para uma empresa desenvolver um novo produto nos Estados Unidos, fabricá-lo na Ásia e vendê-lo na Europa.

2.2.3.1. Transporte

Ballou (1993, p.113) diz que “o transporte representa o elemento mais importante do custo logístico na maior parte das firmas. O frete costuma absorver dois terços do gasto logístico”. Sugere ainda que além de se estudar as rotas a serem percorridas, “uma alternativa possível é providenciar transporte através de frota e equipamentos próprios ou contratar serviços diretamente”.

2.2.3.2. Processamento de Pedidos

Ballou (1993, p. 261) vê no estudo do processamento do pedido uma forma de melhor racionalizá-lo, e desta forma, minimizar seu tempo de trabalho e custo. Segundo ele “o processamento de pedidos refere-se àquela atividade envolvida na coleta, verificação e transmissão de informações de vendas realizadas. Engloba todo trabalho burocrático associado a venda dos produtos ou serviços da firma”.

2.2.3.3. Armazenagem

Ballou (1993, p.152) diz que “armazenagem e manuseio de mercadorias são componentes essenciais do conjunto de atividades logísticas. Os seus custos podem absorver de 12 a 40% das despesas logísticas da firma”, e continua, atrelando seu conceito ao de custo na administração de materiais, ao afirmar que:

As firmas realmente necessitam de espaço físico para estocagem? Se as demandas pelos produtos da empresa forem conhecidas com exatidão e se as mercadorias puderem ser fornecidas instantaneamente, teoricamente não há necessidade para manter espaço físico para estoque. Entretanto, não costuma ser prático nem econômico operar desta maneira, pois geralmente a demanda não pode ser prevista precisamente.

2.2.3.4. Manuseio de Materiais

Ballou (1993, p.171) demonstra o valor da matéria ao afirmar que:

Mercadorias geralmente não são produzidas no local onde são consumidas. Para vencer a distância entre produtores e consumidores, os produtos devem ser transportados e estocados em depósitos. Para manter a sua eficiência, este processo de movimentação e armazenagem depende de manusear o produto diversas vezes ao longo do fluxo físico. O manuseio também incrementa o risco de dano ou perda do produto. Apesar de manuseio e acondicionamento significarem apenas itens de custo para a maior parte das firmas, podem ser despesas que, no final das contas, contribuem para diminuir o custo total da movimentação das mercadorias.

2.2.3.5. Embalagem

Ballou (1993, p.171) afirma que diversos são os motivos das embalagens dos produtos, facilitar o manuseio e armazenagem, proteger o produto, promover a venda do produto e facilitar o uso são alguns deles, porém, para a área logística a importância da embalagem é se alterar a densidade para conseguir custos logísticos mais favoráveis.

O mundo moderno mostrou a importância de se imprimir um ritmo acelerado aos processos ou serviços, o cliente quer comprar seu produto hoje e recebê-lo ontem. Uma das áreas estratégicas que uma empresa possui é a logística, que ao utilizar um serviço eficiente é possível criar um grande diferencial frente aos concorrentes.

2.2.4. Recursos Humanos

Meggison (1998, p. 282) afirma que: “As pessoas são vitais para uma organização eficaz”.

Bernardi (2003, p.130), diz que as pessoas são um patrimônio essencial, pois são elas que iniciam, desenvolvem e concluem, as pessoas, portanto, são responsáveis diretos pelo desempenho da empresa.

2.2.4.1. Plano de Carreira

Tachizwa et al (2006, p. 197) definem que “a finalidade desse plano é promover o desenvolvimento da organização através do melhor aproveitamento de seu patrimônio humano, ou seja, dando a este condições de auto-realização”. Complementam ainda que:

- Ademais, pode-se dizer que a implementação de um plano de carreiras visa a:
- a) propiciar carreiras compatíveis com as necessidades de mão-de-obra;
 - b) motivar os empregados para o trabalho, dando-lhes a possibilidade de ascender na organização; e
 - c) assegurar que a política de formação e desenvolvimento de carreira seja transparente e dinâmica.

2.2.4.2. Plano de Cargos e Salários

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 279), “antes dos empregados poderem ser recrutados, os recrutadores devem ter idéias claras quanto às atividades e responsabilidades dos novos funcionários”.

Tachizwa et al. (2006, p. 179) mostram que “a administração de cargos e salários, juntamente com a sistemática de avaliação de desempenho e do plano de carreira, formam o processo de planejamento, execução e controle das recompensas salariais”

A definição dos cargos e a mensuração do quanto cada função é representativa para organização, utilizando desta para atribuir o benefício pecuniário, deve ser a primeira

etapa de toda empresa no momento de seleção dos funcionários que integrarão seus quadros. Tão importante quanto possuir bons funcionários é estes possuírem os atributos necessários para o exercício de suas funções.

2.2.4.3. Recrutamento

Stoner e Freeman (1999, p.278) definem que conseguir um grupo relativamente grande de candidatos para que a organização possa, neste, selecionar os empregados qualificados para as funções necessárias, como o propósito do recrutamento.

Tachizawa et al (2006, p. 168) expõe que:

Dadas as novas características do mercado, o recrutamento de pessoal deve levar em consideração o tipo de mão-de-obra que começa a preponderar. A mão-de-obra não-qualificada tende a ser terceirizada pelas grandes empresas, enquanto a mão-de-obra especializada será formada internamente ou contratada em empresas cuja atividade-fim seja fornecer profissionais desse nível.

2.2.4.4. Seleção

Utilizada, segundo Dessler (2003, p. 106), para peneirar os candidatos recrutados, esta ferramenta deve ser tratada com cuidado e importância.

Selecionar os funcionários certos é importante por três razões principais. Primeiro o seu próprio desempenho depende, em parte, dos seus funcionários. Funcionários com boas habilidades e atributos farão um trabalho melhor para você e para a empresa. Funcionários que não tenham essas habilidades e atributos, que causem atritos ou criem dificuldades não terão um desempenho efetivo e prejudicarão o seu próprio desempenho e o da empresa. A hora de separar os indesejáveis é antes de eles entrarem pela porta, não depois.

Chiavenato (1997, p. 233) afirma que “a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização”.

2.2.4.5. Treinamento

Tachizawa et al. (2006, p. 219) explicam que sem uma equipe de profissionais bem preparados nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade, e que, por isso as empresas devem considerar o treinamento fator indispensável para obtenção da qualidade total.

Dessler (2003, p. 139) afirma que “depois de recrutar e contratar os funcionários, o passo seguinte é orientá-los e treiná-los, o que consiste em transmitir-lhes as informações e as habilidades necessárias para realizar com sucesso seu novo trabalho”.

2.2.4.6. Desenvolvimento

Tachizawa et al (2006, p. 219) definem desenvolvimento de pessoal como “um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações”. Explicam ainda que “um plano de desenvolvimento motiva as pessoas da organização, cria perspectivas de evolução e contribui para a melhoria dos resultados”.

Chiavenato (1997, p. 508) explica que “desenvolvimento profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo”.

2.2.4.7. Avaliação de Desempenho

Considerada por Tachizwa et al. (2006, p. 207) como um dos mais importantes instrumentos de análise de resultados da força de trabalho, bem como um instrumento que possibilita prever posicionamentos futuros a luz do potencial humano disponível em seus quadros, a avaliação de desempenho, segundo os mesmos, objetiva principalmente:

Adequação do indivíduo ao cargo; identificação das necessidades de treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria do relacionamento entre supervisores e liderados; auto-aperfeiçoamento do funcionário; estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; estímulo à maior produtividade; divulgação dos padrões de desempenho da instituição; *feedback* para o próprio indivíduo avaliado; e decisões sobre transferências, dispensas e progressão/ascensão funcional.

Dessler (2003, p. 172) explica que para que seja feita uma avaliação de desempenho é fundamental que os padrões de desempenho sejam estabelecidos, por isso a define como “a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho”.

Para obter uma aplicabilidade para esta ferramenta, Dessler (2003, p. 172) explica ainda que é necessário dar um feedback ao funcionário para que este elimine suas deficiências de desempenho ou mantenha seu bom nível.

Tão importante quanto equipamentos modernos são as pessoas. Sem estas, torna-se infrutífero o trabalho desenvolvido pelos participantes da organização. Este Recurso deve não só ser escolhido, mas muito bem escolhido. Principalmente em uma empresa prestadora de Serviços, a qual o nível de atendimento prestado por esse profissional, é a que generaliza no cliente a imagem da empresa.

2.2.5. Marketing

Kotler (1998, p.14) elucida o as constantes mutações sofridas na ciência do marketing ao afirmar que:

Marketing não é como a geometria euclidiana, um sistema fixo de conceitos e axiomas. Pelo contrário, marketing é um dos campos mais dinâmicos dentro da arena administrativa. Continuamente, marketing lança desafios atuais e as empresas devem responder. Por conseguinte, não é surpreendente que as novas idéias de marketing mantêm-se à tona para atender aos novos desafios do mercado.

Neste sentido Kotler (2005, p. 2) ilustra as mudanças na atual forma do consumir, fazendo um alerta às Organizações, ao afirma que:

A nova economia proporcionou sucesso para o eBay e para outras organizações que utilizam a tecnologia na aplicação de conceitos de marketing, como foco no cliente, valor do produto, serviço de qualidade e mecanismos de troca eficientes para satisfazer as necessidades do cliente(...).

Diferentemente da velha economia, a nova economia é baseada na revolução digital e na administração da informação sobre clientes, produtos, preços, concorrentes e todos os outros aspectos relacionados ao marketing.

2.2.5.1. Mix de Marketing

Kotler (2000, p.4001) define dois tipos de mix de marketing, o padronizado e o adaptado, em ambos casos este composto estuda possíveis adaptações a serem feitas para conquista do cliente, com o foco central nos 4 P's (produto, promoção, preço e praça, ou distribuição).

2.2.5.1.1. Produto

Las Casas (1989, p.163) afirma que:

... a parte mais importante do composto de marketing é o produto. Todas as atividades de uma empresa justificam-se pela sua existência. (...) todos os demais componentes do composto de marketing são extremamente necessários e importantes, mas sem o produto eles seriam até mesmo inexistentes.

Em seu livro, Cobra (1992, p.337) diz que o produto em marketing carrega duas interpretações, que são produtos, que se dividem em bens não duráveis (produtos tangíveis consumidos em um ou em poucos usos), bens duráveis (produtos tangíveis que normalmente sobrevivem a muitos usos) e serviços (atividades, benefícios ou satisfações oferecidas para vendas).

2.2.5.1.2. Promoção

Kotler (2000, p.570) afirma que os processos promocionais acontecem no pré-vendas, venda, consumo e pós-consumo, estas fases devem acontecer como em um diálogo interativo entre as empresas e seus clientes, pois o maior problema destas não é comunicar com seus clientes, mas sim saber “o que dizer, para quem dizer e com que frequência fazê-lo”.

Cobra (1992, p.44) menciona que: “... é preciso utilizar com efetiva criatividade as ferramentas promocionais, como a propaganda, a força de vendas (vendas pessoal), a promoção de vendas, as relações públicas e o merchandising”.

Kotler (2000, p.37) define promoção como a abrangência da promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas e marketing direto. Um fator incisivo no ambiente promocional são as vendas que Kotler (2000, p.40) define como:

A orientação de vendas parte do princípio de que os consumidores e as empresas, por vontade própria, normalmente não compram os produtos da organização em quantidade suficiente. A organização deve, portanto, empreender um esforço agressivo de vendas e promoção.

2.2.5.1.3. Preço

Para Kotler (2000, p.476) O preço é o mix do marketing que produz receita, é flexível e permite sofrer variações para acompanhar o ritmo do mercado, enquanto os outros produzem custos. O preço compreende o preço de lista, descontos, concessões, prazo de pagamento e condições de financiamento.

Um produto útil pode ser mais barato do que outro que não apresenta utilidade nenhuma no mercado, porém seus preços serão definidos mediante a proposta de público apresentada. Kotler (2000, p. 476) afirma que tradicionalmente o preço tem se tornado um importante fator de decisão da escolha dos compradores, ou seja, a determinação da empresa de seu público alvo. Para cada tipo de classe que por muitas vezes é conceituada como A, B e C, o critério “preço” assume uma determinada identidade e participação no mercado.

2.2.5.1.4. Praça ou Distribuição

Kotler (2000, p.510) diz que os canais de marketing são conjuntos de organizações interdependentes envolvidos no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso do consumo. Escolher o canal de distribuição de um produto e a forma que este será distribuído está entre a mais essencial tarefa que os gerentes devem lidar.

De acordo com Stern e El-Ansary (apud KOTLER, 2000, p.511)

Os intermediários facilitam o fluxo de mercadorias e serviços (...) Esse procedimento é necessário para diminuir a distância entre a variedade de

mercadorias e serviços oferecida pelo fabricante e a variedade necessária para atender à demanda exigida pelo consumidor. Essa distância resulta do fato de os fabricantes normalmente produzirem uma grande quantidade de uma variedade limitada de mercadorias, enquanto os consumidores normalmente desejam uma quantidade limitada de uma grande variedade de mercadorias.

A Praça é o último e não menos importante item a ser analisado no composto de marketing. Compreendendo os canais, cobertura, variedades, locais, estoque e transporte é, em síntese, a preocupação que o gestor terá a respeito da forma como o seu produto será exposto ao mercado. Uma vez que nem todas empresas vendem diretamente para seus consumidores finais, a utilização de intermediários para efetuar esta venda é ao mesmo tempo um bálsamo e mais uma preocupação.

Muito mais do que vincular campanhas publicitárias nos meios de comunicação de massa a função Marketing é responsável por fixar, no cliente, a marca que pretende-se projetar e esta, por sua vez, passou a ser o foco principal das campanhas, muitas vezes em detrimento inclusive do produto.

Os pontos de distribuição passaram a ter maior valorização, visto que a necessidade do cliente é a de uma prestadora de serviços cada vez mais próxima do seu local de consumo. Da mesma forma que o crescente número de concorrentes força estas a se posicionarem em locais mais estratégicos ou criar facilidades de acesso.

A comunidade está ávida por produtos inovadores e serviços diferenciados, quer consumir não só o produto ou serviço, mas também o que vem agregado a este, seja atendimento, desconto, brinde ou outro.

Enfim, mais uma área de grande importância para qualquer organização, já que se não houver público capaz de consumir o que a empresa produz em pouco tempo esta deixará de produzir, da mesma forma que se não houver produto para o público consumir em pouco tempo os concorrentes assumirão mais uma fatia do mercado.

2.2.6. Administração Financeira

Brito & Lemos (2002, p.20) esclarecem que “o objetivo básico implícito nas decisões de administração financeira é a maior rentabilidade possível sobre o investimento efetuado por indivíduos ou instituições”. Daí o motivo do investidor tanto estimar esta área.

Brigham et al (2001, p.43) afirma que “o principal objetivo de todo administrador deve ser o de maximizar o valor da empresa”

2.2.6.1. Fluxo de Caixa

Toda transação financeira que acontece em uma empresa é chamada de fluxo de caixa. Brito & Lemos (2002, p.110), explicam que:

O conceito de fluxo de caixa (cash-flow), envolve os recursos que são efetivamente recebidos ou desembolsados pela empresa, de acordo com as características da análise a ser feita e das variáveis envolvidas. Outra definição é a de caixa gerado pela empresa e pago as credores e acionistas.

A Financeira é a área de maior sigilo, especialmente nas pequenas e médias empresas, que não precisam fazer qualquer tipo de balanço para acionistas. É tratada ainda com mais confidencialidade tratando-se de empresas que por motivo da elevada carga tributária, ou outro, não recolhem a totalidade dos tributos devidos.

Tão importante quanto saber quanto lucro a empresa teve em determinado período é saber como foi movimentado este valor monetário, quanto disso foi custo, gasto e investimento.

Um bom planejamento, um adequado controle e uma feliz interação com as áreas de produção, marketing e vendas são capazes de maximizar os resultados de toda organização que esteja disposta a ver na área algo além de uma tesouraria.

2.2.7. Contabilidade

Franco (1989, p. 19) elucida que a finalidade da contabilidade é a de “manter o registro e o controle do patrimônio das entidades, com o fim de fornecer informações e interpretações sobre a composição e as variações deste patrimônio”. Continua, ainda, salientando que:

Seu objetivo de estudo é, pois, o patrimônio, e seu campo de aplicação o das entidades *econômico-administrativas*, assim chamadas aquelas que, para atingirem seu objetivo, seja ele econômico ou social, utilizam bens patrimoniais e necessitam de um órgão administrativo, que pratica os atos de natureza econômica e financeira necessários a seus fins.

A Equipe de professores da faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, sob coordenação de Ludícibus (1993, p. 11) afirma que “o profissional de contabilidade têm seus graus de liberdade para a escolha, em sua opinião, da melhor alternativa para solucionar um problema contábil”, e por essa razão é que concluem que três contadores, fazendo a contabilidade da mesma empresa, somente chegarão ao mesmo resultado contábil se um copiar o outro.

2.2.7.1. Balanço Patrimonial

A demonstração contábil, como explica Franco (1989, p. 139), é feita através “de uma técnica expositiva, que compreende o levantamento das chamadas *demonstrações contábeis*”. Estas, elaboradas de forma sintética e equacional são chamadas de balanço. Sua demonstração estática é classificada de *balanço patrimonial*, enquanto que a apresentação da dinâmica patrimonial é denominada *balanço do resultado*.

A etimologia da palavra balanço extingue qualquer dúvida de sua significação, citada por Franco (1989, p. 139), estabelece que:

A palavra balanço tem, vulgarmente, o significado de igualdade, equilíbrio. Em contabilidade, o balanço representa também o equilíbrio, igualdade entre duas somas de significações oposta, uma representando componentes positivos ou ativos e outra componentes negativos ou passivos do patrimônio.

Ribeiro (1997, p. 139) diz que “o balanço patrimonial é a demonstração financeira que evidencia, resumidamente, a situação patrimonial e financeira da entidade, qualitativa e quantitativamente”.

Ribeiro (1997 p. 140) classifica ainda os componentes do balanço patrimonial. Os componentes positivos, denominados ativos, que são os bens e direitos é classificado em Ativo Circulante, Ativo Realizável a Longo Prazo e Ativo Permanente. Já a composição do Passivo, composto pelas obrigações e pelo Patrimônio Líquido, é feita pelo Passivo Circulante, Passivo Exigível a Longo Prazo, Resultados de Exercícios Futuros e pelo próprio Patrimônio Líquido.

2.2.7.2. Razonete

Segundo Ribeiro (1997, p. 125) o Livro Razão, sob o ponto de vista contábil, dentre os quatro utilizados na contabilidade, é o mais importante. “O controle individualizado das contas é importante para se conhecer os seus saldos e elaborar demonstrações contábeis, como Balancetes, Balanços e outras”.

Marion (2004, p. 137) explica que o razonete é uma representação gráfica dos registros contábeis separados por contas individuais. Diz ainda que “Para cada conta do Balanço Patrimonial abre-se um razonete e nele realiza-se a movimentação. De um lado registram-se os aumentos, de outro, as diminuições”.

2.2.7.3. Balancete

Definido por Ribeiro (1997, p. 128), como “uma relação de contas extraídas do livro Razão (ou dos Razonetes) com seus saldos devedores e credores”, e disposto pela Norma Brasileira de Contabilidade, NBCT. 2.7 – Do Balancete (apud RIBEIRO 1997, p.128) como a relação de contas extraídos do Razão em determinada data, o balancete é um resumo das contas utilizadas pela contabilidade.

Marion (2004 p. 151) complementa que o balancete deve ser utilizado periodicamente no intuito de os responsáveis pela contabilidade verificar se os lançamentos contábeis realizados no período estão corretos.

A gestão contábil é necessária a todo tipo de organização, e esta é feita tanto por motivo de obrigação legal quanto por controle por parte dos gestores do negócio. Os órgãos governamentais utilizam esta com a finalidade da cobrança de impostos, tributos e fiscalização do negócio. Já para os gestores e acionistas a importância é a de maior controle dos bens patrimoniais e análise dos resultados obtidos em determinado período, visto que, como bem coloca Franco (1989, p. 22), “seu fim é o de registrar, controlar e demonstrar os fatos ocorridos no patrimônio, objetivando fornecer informações sobre sua composição e variações, bem como sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial”.

Marion (2004, p. 44) explica que as Sociedades Anônimas deverão publicar as demonstrações financeiras no diário oficial e em outro jornal de grande circulação. Já as sociedades por quota de responsabilidade limitada não tem essa obrigação, embora essa apresentação seja feita ao Imposto de Renda através do preenchimento da declaração.

A exemplo da área jurídica, a contábil também é terceirizada por grande parte das empresas, principalmente as pequenas e médias. Esta, feita por motivo de menor custo operacional, deve seguir alguns critérios de seleção, para evitar que a medida gere problemas futuros.

2.2.8. Administração de Materiais

Martins e Alt (2007, p. 4) definem seqüência do fluxo de operações de materiais em uma organização ao afirmarem que:

A administração dos recursos materiais engloba a seqüência de operações que tem seu início na identificação do fornecedor, na compra do bem, em seu recebimento, transporte interno e acondicionamento, em seu transporte durante o processo produtivo, em sua armazenagem como produto acabado e, finalmente em sua distribuição ao consumidor final.

2.2.8.1. Controle de Estoque

Dias (2006, p. 19) afirma que o objetivo da função de administração de estoques é o de “otimizar o investimento, aumentando o uso eficiente dos meios financeiros, minimizando as necessidades de capital investido em estoques”, já que, segundo ele, sem estoque é impossível uma empresa trabalhar, e este, é caro e tem seu custo de aquisição aumentado continuamente.

Pozzo (2007, p. 37) afirma que a administração de estoque é uma das mais importantes funções da administração de materiais, e que toda organização de transformação deve dar atenção a esta, já que seu desempenho afeta de maneira bem definida os resultados da empresa, e complementa afirmando ainda que “a função principal da administração de estoques é maximizar o uso dos recursos envolvidos na área logística da empresa”.

2.2.8.1.1. Custo

Martins e Alt (2007, p. 177) classificam os custos de manter estoques em três grandes categorias: “custos diretamente proporcionais à quantidade estocada; inversamente proporcionais à quantidade estocada e independente da quantidade estocada”, e explicam ainda que:

Os custos diretamente proporcionais ocorrem quando os custos crescem com o aumento da quantidade média estocada. Por exemplo, quanto maior o estoque, maior o custo de capital investido. Do mesmo modo, quanto maior a quantidade de itens armazenados, maior a área necessária e maior o custo de aluguel.

[...]

Os custos inversamente proporcionais são os custos ou fatores de custos que diminuem com o aumento do estoque médio, isto é, quanto mais elevados os estoques médios, menores serão tais custos (ou vice-versa). São denominados *custos de obtenção*, no caso de itens comprados, e *custos de preparação*, no caso de itens fabricados internamente.

[...]

Os custos independentes são aqueles que independem do estoque médio mantido pela empresa, como, por exemplo, o custo do aluguel de um galpão. Ele é geralmente um custo fixo, independente da quantidade estocada.

Pozzo (2007, p.42), entende o custo de estoque como a mais importante função do controle de estoque. Separa-o em **custo de pedido**, explicado por Martins e Alt como custos inversamente proporcionais; **custo de manutenção de estoque**,

anteriormente explicado como custos diretamente proporcionais; e **custo por falta de estoque**. Estes, são explicados da seguinte forma:

Cada vez que uma requisição ou um pedido é emitido, incorrem custos fixos e variáveis a este processo. Os custos fixos são associados aos salários do pessoal envolvido na emissão dos pedidos e não são afetados pela política existente de estoque. Os custos variáveis consistem nas fichas de pedidos e nos processos de enviar esses pedidos aos fornecedores, bem como, todos os recursos necessários para tal procedimento.

[...]

Os estoques são investimentos, o capital da empresa está imobilizado em materiais e bens, e se esse capital estiver disponível para o uso alternativo e não em estoques, por exemplo, a empresa aplicará no mercado financeiro. Os custos de manutenção de estoque incorporam também as despesas de armazenamento, tais como: altos volumes, demasiados controles, enormes espaços físicos, sistemas de armazenagem e movimentação e pessoal alocado, equipamentos e sistemas de informação específicos. Temos também custos associados aos impostos e aos seguros de incêndio e roubo decorrentes do material estocado. Além disso, os itens estão sujeitos a perdas, roubos e obsolescência.

[...]

Os materiais imobilizados em estoque oneram drasticamente um empresa e têm custo elevado e, em razão disso, as empresas buscam reduzir ao máximo seus estoques que poderá fazer com que ela não cumpra o prazo de entrega de seu produto, o que proporcionará possivelmente uma multa por atraso ou, o que é pior ainda, o cliente cancela o pedido. E, se mesmo com o atraso, o cliente não cancelar o pedido, a imagem da empresa estará desgastando-se e isso tem um custo elevado e difícil de medir.

2.2.8.1.2. Lotes Econômicos de Compra

Martins e Alt, Dias e Pozzo explicam que Lote econômico de compra é a razão ideal de compra de suprimentos em que ao mesmo tempo obtém-se um bom preço de compra, um baixo custo de armazenagem e um razoável custo de pedido.

Martins e Alt (2007, p. 237) afirmam que os lotes econômicos de compra, “embora estejam perdendo sua importância no novo contexto industrial, em que se procura a produção em lotes cada vez menores (*one pice flow*),[...], trazem consigo a preocupação, sempre presente, de minimização de custos”.

2.2.8.1.3. Just-In-Time

Segundo Pozzo (2007, p.131) “a filosofia *Just In Time*, quando aplicada adequadamente, reduz ou elimina a maior parte dos desperdícios que ocorrem nas compras, produção, distribuição e atividades de apoio à produção e de qualquer atividade produtiva”.

Martins e Alt (2007, p. 127) afirmam que “o sistema *just-in-time* é um método de produção com o objetivo de disponibilizar os materiais requeridos pela manufatura apenas quando forem necessários para que o custo de estoque seja menor”.

Dias (2006, p. 140) diz que o sistema *just-in-time* trabalha com meta de estoque zero, e que ao contrário dos tradicionais sistemas de produção em que os estoques são empurrados, no JIT a produção é puxada ao longo do processo.

Genericamente falando, um sistema de “puxar” estoques significa que qualquer movimento de produção somente é liberado na medida da necessidade sinalizada pelo usuário da peça ou componente em fabricação, ou seja, os centros de trabalho não estão autorizados a produzir e “empurrar” os lotes apenas para manter ocupados operários e equipamentos.

2.2.8.1.4. Estoques de Segurança

Martins e Alt (2007, p. 262) explicam que:

Mantidas as hipóteses de consumo e tempo de atendimento constantes, não haveria necessidade de manter estoques de segurança. Entretanto, como obedecer a todas essas hipóteses é difícil, é necessário que um certa quantidade de itens fique em estoque para o casos como aumento do consumo ou atraso na entrega de pedidos já efetuados.

Tão importante quanto produzir produtos ou serviços é administrar os suprimentos necessários para este fim, para que não ocorra a ruptura de estoque. O custo de manutenção e armazenagem dos mesmos é tão alto quanto o custo da falta deste, daí a importância de se criar planejamentos para esta área e as áreas afins e manterem controlados os seus níveis.

2.3. Gestão de Pequenas Organizações

Bateman e Snell (2006, p.227) classificam uma pequena organização como “tendo menos de 100 funcionários, sendo de propriedade e operação independentes, não sendo dominante no seu campo de atuação e não sendo caracterizada por muitas práticas inovadoras”.

Jardim (2005, p.19 e 67) ensina que o gerenciamento dos riscos e oportunidades é algo intrínseco ao papel do gestor de um negócio, e que por força de sua capacidade de adaptação às especificações de qualquer mercado e a economia tendenciar a organizações cada vez mais dinâmicas, as pequenas organizações, atualmente, tem seu sucesso garantido.

A dinamicidade do mercado e o excesso de burocracia presente nas grandes empresas, que tornam morosas suas reações, reafirmam a vantagem competitiva que as pequenas organizações possuem frente aos concorrentes que possuem a maior fatia do mercado. As que possuem uma gerência estruturada, planejamentos, controles e processos enxutos, funcionários motivados e preços competitivos têm ainda maiores chances de sobreviverem no mercado e até vir a transformar-se em uma média ou grande empresa.

2.4. O Mercado de Lavanderia

Segundo reportagem do site Freedom Comunicações o mercado de lavanderia é dividido em três categorias, e uma delas é o de lavanderia Industrial. “A principal característica desse segmento é o elevado grau de automação, aliado a produtos de alto custo-benefício e lavagem com água em centrifugadoras de alta potência que limpam mais profundamente os tecidos”.

Já o site da FIEC afirma que em 2005, o mercado de lavanderia industrial era composto de um total de 1,2 mil lavanderias, que geraram um faturamento de R\$ 720 milhões de reais com tendência de nos próximos cinco anos o faturamento aumentar em 20% e a demanda por serviços em 40%.

Apesar do alto custo de implantação e manutenção uma lavanderia industrial é um excelente investimento. O retorno é convidativo e o mercado indica crescimento tanto de serviço quanto de retorno por este serviço prestado.

2.5. Pesquisa de Mercado

Cobra (1985, p. 134) diz que:

A pesquisa de mercado é um instrumento valioso para detectar oportunidades de mercado, os chamados nichos de mercado. E é útil também para estudos exploratórios para novos produtos ou serviços, como também se presta a inúmeras finalidades como testar o impacto do esforço de marketing, com testes do tipo antes e depois, para segmentar o mercado.

Hutt e Speh (2002, p. 186) afirmam que:

As pesquisas podem informar se determinadas fábricas estão à procura de um novo produto, a extensão de suas necessidades e a possibilidade de compra. As pesquisas são úteis para determinar qual é o potencial de utilização do produto por determinados grupos de segmentos, quais as fábricas em cada segmento que têm o maior potencial e qual a importância relativa de cada grupo de segmento para as vendas totais.

A pesquisa de mercado é realizada geralmente para a obtenção de dados que podem ser considerados importantes para uma organização e que podem oferecer informações quanto aos problemas e oportunidades específicas de um segmento de mercado, tais como: um teste de preferência do produto, uma revisão de vendas por região ou uma avaliação de propaganda.

Um dos objetivos é também determinar se o cliente está satisfeito, e o quanto está satisfeito, com o produto ou serviço adquirido. É importante, ainda, para minimizar os riscos quando da criação de um novo processo ou procedimento, evitando assim que a empresa invista em algo que tenha a tendência de fracassar.

2.6. Qualidade

Para falar de qualidade reporta-se a Oakland (apud CARAVANTES et al 2005, p. 238) que afirma que a noção de qualidade depende fundamentalmente da percepção de cada um. O que tem qualidade para uns pode não atender às necessidades de outros.

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 238) concluem que “o conceito a ser entendido é que a noção de qualidade depende da percepção de cada indivíduo”, e completa afirmando que “a qualidade é a capacidade de satisfazer as necessidades tanto na hora da compra quanto durante a utilização, ao melhor custo possível, minimizando as perdas e fazendo melhor do que os concorrentes”.

Campos (1999, p. 2) diz que qualidade não é só a ausência de defeitos, mas também, e mais importante, “o verdadeiro critério de qualidade é a preferência do consumidor. É isso que garantirá a sobrevivência de sua empresa: a preferência do consumidor pelo seu produto em relação ao seu concorrente, hoje e no futuro”.

2.6.1. Produto

Paladini (2008, p.191) explica que pelo motivo dos processos produtivos serem repetitivos e possuírem informações precisas, por isso normatizados e automatizados, “o conceito elementar da qualidade nesse ambiente é o de ‘ausência de defeitos’”.

Campos (1999, p. 59) afirma que:

A avaliação (auditoria) do produto é conduzida para saber, entre outros aspectos: o nível de satisfação dos clientes (buscar a sua reclamação latente), as características da qualidade do produto que não atendem ao cliente, novas características a serem agregadas ao produto para aumentar a satisfação do cliente, comparação entre o nível de qualidade do produto e o dos concorrentes, etc. [...]. Nesta auditoria é avaliada principalmente a dispersão dos resultados das características de qualidade.

2.6.2. Serviços

Segundo Paladini (2008, p.193), e pelo motivo por ele mencionado de que o cliente interfere na produção de serviços por estar fisicamente presente em sua geração, uma das características da qualidade em serviços é a desta ser “notadamente direcionada para ações em busca de maior contato como o cliente, definição de seus interesses, preferências, exigências, necessidades, conveniências, enfim, tudo o que ele possa considerar relevante no processo de prestação do serviço”.

2.6.3. Atendimento

Garvin (1992, p. 68) explica que uma das dimensões da qualidade é “o atendimento, ou a rapidez, cortesia e facilidade de reparo”. Complementa ainda dizendo que os clientes, ao cogitarem a possibilidade do produto adquirido parar de funcionar de modo adequado, preocupam com o tempo do produto parado, a pontualidade do atendimento e a frequência de danos.

Apesar da mensuração da qualidade ser uma análise subjetiva, é fundamental que qualquer empresa mais que detectar as falhas em seus processos, atue de forma a extingui-las em tempo o mais breve possível. Muitas são as empresas, que em busca de melhor qualidade em seus serviços disponibilizam aos funcionários e público caixas para que sejam elencadas suas possíveis imperfeições, e quando estas são expostas, ou não são tomadas atitudes ou são punidos aqueles que as listaram.

2.7. Diagnostico

Godet (1993, p. 290) afirma que:

Conhecer as forças e as fraquezas dos cinco recursos fundamentais da empresa (humanos, financeiros, técnicos, produtivos e comerciais), eis o objecto do diagnóstico interno. Identificar os seus trunfos e as suas desvantagens não chega, também é preciso avaliar a respectiva importância através das ameaças e das oportunidade que provêm da envolvente estratégicas; é esse o objecto do diagnóstico externo.

Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 179) afirmam que “a análise SWOT é uma forma útil para ajudar as organizações a identificar fatores externos e internos, assim como salientar oportunidades em potencial”.

2.7.1. Análise Interna

Godet (1993, p. 290) afirma ainda que:

O diagnóstico interno da empresa impõe-se mesmo antes do diagnóstico externo pois, para nos interrogarmos inteligentemente sobre as mutações da envolvente estratégica, é preciso conhecer bem, primeiro, os seus produtos, os seus mercados, a sua técnica, os seus homens, a sua história.

2.7.1.1. Pontos Fortes

Para Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 179) as “forças são os recursos ou aptidões que fazem com que a empresa suplante os concorrentes”

Tiffany e Peterson (1998, p. 145) dizem que “os pontos fortes de sua empresa são as capacidades, recursos e habilidades que servem de base para desenvolver estratégias, implementar planos e alcançar as metas que você estabeleceu para sua empresa”.

2.7.1.2. Pontos Fracos

Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 179) dizem que “as fraquezas também devem ser reconhecidas”. Indicam ainda alguns questionamentos para melhor identificá-las:

Instalações obsoletas?
Falta de profundidade na administração?
Baixa identidade da marca?
Imagem de marketing fraca?
Pouca capacidade de pesquisa e desenvolvimento?
Capacidade de marketing abaixo da média?
Falta de apoio financeiro?
Custos operacionais altos?
Imagem/reputação fracas?

Para Tiffany e Peterson (1998, p. 145) “os pontos fracos de sua empresa correspondem à falta de habilidades ou a uma deficiência de capacidades e recursos em relação à concorrência que pode impedi-lo de desenvolver suas estratégias e planos ou alcançar suas metas”.

2.7.2. Análise Externa

Godet (1993, p. 306) expõe que “a importância das forças e das fraquezas identificadas pelo diagnóstico interno depende da natureza das ameaças e das oportunidades da envolvente estratégica e competitiva”, e conclui que a empresa deve posicionar suas forças de forma a tirar o melhor proveito desta situação.

Tiffany e Peterson (1998, p. 74) expõem que “as oportunidades e ameaças vêm das forças, dos problemas, das tendências e dos fatos que escapam ao seu controle como gerente. Mas representam os desafios que sua empresa precisa enfrentar se você deseja vencer a concorrência”.

2.7.2.1. Ameaças

Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 180) afirmam que “as ameaças são as principais circunstâncias desfavoráveis ou impedimentos à posição atual ou futura da empresa. O movimento para informação eletrônica na transferência e armazenagem é visto como uma ameaça para as companhias de papel e para as editoras”.

2.7.2.2. Oportunidades

Para Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 179) as oportunidades “oferecem um potencial favorável no ambiente da empresa. A abertura dos mercados europeus, programada para 1992, criou oportunidades para várias empresas”.

Tiffany e Peterson (1998, p. 160) concluem que:

A mudança é a única constante em seu negócio, seu setor e seu mercado. Mudança constante significa que a análise SWOT não pode se feita uma única vez; é preciso rever a matriz regularmente à medida que seus concorrentes crescem e o ambiente à sua volta muda. Pense na análise SWOT como um processo contínuo – algo que você faz repetidamente como parte importante de seu ciclo de planejamento estratégico.

Quanto maior o conhecimento do gestor acerca do ambiente que sua empresa está imerso, mais eficiente e eficaz serão as ações que este passará a executar. O desconhecimento de novas tecnologias pode tornar os processos adotados obsoletos, gerando perda de mercado, clientes e capital.

Além de saber como se comporta o ambiente externo, com suas inovações, expansões de mercado e concorrentes é necessário diagnosticar e operar de forma pró-ativa, de modo a evitar problemas futuros e alcançar oportunidades antes que os concorrentes as atinja.

As empresas devem funcionar de modo eficiente e integrar as informações de todas as áreas para que possam ser tomadas medidas eficazes. Minimizando, desta forma a possibilidade de que as turbulências do mercado atinjam as estruturas da organização.

Pequenas e Médias empresas, bem estruturadas, possuem ainda, a vantagem competitiva de uma maior mobilidade e resposta mais veloz frente as constantes transformações.

A busca por inovações não só de produtos ou serviços mas também de práticas de mercado e praticas administrativas mostram-se imortantes.

3. METODOLOGIA

Foi realizada a fundamentação teórica, que deu base a este trabalho, com foco áreas de vendas, produção, logística, recursos humanos, marketing, finanças, materiais e contabilidade. Objetivou-se entender o conceito apresentado por cada autor sobre estas áreas, para tal, foram trabalhados pelo menos dois autores.

Para o levantamento dos dados a serem estudados e elaboração do projeto de melhoria foi utilizado o método quantitativo. Foram pesquisados o estilo gerencial e as ferramentas administrativas utilizadas na empresa estudada bem como foram feitas pesquisas digitais acerca do mercado de lavanderia jeans na região metropolitana de Goiânia, no Estado de Goiás e no território Nacional.

Foi utilizada a observação direta, aplicação de questionário junto a um dos tomadores de decisão, vivência e conhecimento do estagiário.

A finalidade foi determinar o quanto a empresa conhece do mercado ao qual está inserida, bem como o quanto esta conhece de gerenciamento e gestão de uma pequena organização. Buscou-se entender, como a empresa se vê no mercado e como planeja sua base administrativa (recursos humanos, produção, marketing e finanças) para alcançar assim, seus resultados no futuro.

A pesquisa obteve o sucesso esperado, uma vez que promoveu uma coleta de dados adequada para a elaboração do projeto de propostas de melhorias.

No final da pesquisa foi entregue a empresa um feedback das informações obtidas através da entrega de uma cópia deste relatório final.

4. DISCUSSÃO E DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

A seguir estão descritas as particularidades da empresa, suas características, pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, bem como as observações e propostas de melhoria apresentadas pelo estagiário aos gestores do negócio.

4.1. Descrição do Negócio

O segmento é de uma grande competitividade, estimando-se que na região metropolitana de Goiânia mais de cento e cinquenta empresas atuem neste mesmo segmento.

As tendências são apresentadas nas passarelas do mundo e Associações Nacionais de Empresas de Lavanderia divulgam estas novidades do segmento. Estas são mantidas, atualizadas e administradas por seus usuários, que através da troca de informações melhoram ou inovam seus processos.

4.2. Caracterização da Empresa

A lavanderia diagnosticado está presente no mercado goiano há mais de 20 anos. É uma empresa de médio porte que atua no segmento de indústria de transformação e acabamento em fios, tecidos e artigos têxteis, inclusive em peças do vestuário.

Com o objetivo da busca constante em criar e produzir os melhores efeitos e lavagens, possui uma equipe de estilistas e designers de lavanderia que, pesquisam junto aos maiores centros formadores de opinião de moda as informações necessárias para o desenvolvimento de suas lavagens, cartela de cores, e tendências.

Caracteriza-se como dinâmico e exigente seu setor de atuação, e que qualidade, inovação e respeito a prazos acordados são características valorizadas por seus clientes.

O laboratório para desenvolvimento de peças piloto, processos, cores e novos produtos que a empresa possui, justifica-se pela dinamicidade e exigência que a moda dita. A empresa possui, ainda, frota própria e envolvimento integral da equipe nas necessidades de cada cliente.

Seus mais de 150 processos foram padronizados e catalogados, e dentre todos, destacam os metalizados, bigodes 3D amassados, spray, lixados, puídos, resinados e corrosão.

Mantém um Show Room atualizado, e uma equipe de apoio a sua empresa, por meio de um cronograma individual e desenvolvimento direcionado e exclusivo.

Assinantes de canais de divulgação on-line do que acontece nas passarelas do mundo, além de participantes do Grupo Lua (Laundry Universal Association) e de uma célula de lavanderia do SEBRAE comprovam a gestão dinâmica e aberta da empresa.

De forma a sistematizar a apresentação, a seguir, serão descritas a situação interna da empresa, discriminada em Pontos Fortes e Pontos Fracos e a situação externa da empresa, diferenciada em Ameaças e Oportunidades.

4.3. Pontos Fortes

4.3.1. Gestão Geral

Utilização de uma organização enxuta para o desenvolvimento das atividades ligadas ao negócio da empresa, considerando que para o desenvolvimento das atividades há apenas cinco pessoas ocupando as funções administrativas do negócio

Possui uma gestão ágil, dinâmica, pouco burocrática e aberta tanto a novidades quanto às mudanças no mercado de consumo dos serviços que são produzidos, conseguindo se reorganizar rapidamente às novas tendências. Fato comprovado

pelo constante monitoramento das mudanças da moda no Brasil e no mundo, através da assinatura de revistas, sites e participação de feiras e desfiles.

4.3.2. Maquinário

O maquinário utilizado para as rotinas é bem conservado, recebendo manutenção periódica. Observou-se, inclusive, a aquisição de máquinas no ano de 2008, comprovando o interesse dos gestores em manter a infraestrutura (máquinas e equipamentos) adequada para a continuidade do processo produtivo.

A lavanderia está instalada em uma sede ampla e bem arejada. O maquinário é bem distribuído, o que permite um fácil trânsito e uma fácil movimentação dos recursos em processo.

A boa distribuição do maquinário é devida ao espaço físico atual da empresa que supera as suas necessidades, por isso, vislumbrando um futuro, ela poderá fazer ampliações do volume ou a criação de novos serviços, sem a necessidade de um grande investimento em infra-estrutura.

4.3.3. Divulgação

Considerando a importância da exposição, a empresa tem investido em divulgação interna, a partir da decoração da sala de espera com alguns dos serviços que a empresa presta.

Investiu-se, recentemente, no setor de criação. Contratou-se uma estilista e um designer, formado em curso superior, e espera-se com este melhoramento, em pouco tempo, serem lançadores de moda.

A empresa adotou um laboratório de peças piloto, onde são desenvolvidos novos produtos ou serviços. Este novo departamento de criação indica as peças a serem desenvolvidas, são feitos testes e os resultados apresentados aos atuais clientes.

4.3.4. Planos de Ação

Para atingir a finalidade pretendida, periodicamente são realizadas reuniões de planejamento, definição de metas futuras e caminhos a serem seguidos para crescimento da marca e massificação desta como símbolo de qualidade.

4.3.5. Materiais

Os materiais utilizados na execução dos serviços aos clientes são, em sua maioria, adquiridos na cidade de Goiânia, obtendo-se um prazo máximo de entrega de um dia. Já os poucos produtos adquiridos de outros Estados, são entregues em quatro dias.

As matérias-primas são armazenadas em local adequado e, o produto utilizado e que não pode ser reaproveitado é descartado em caçambas adaptadas a esta finalidade. O acesso a estas caçambas é facilitado, tendo portão de entrada e saída próprio, facilitando o descarte.

A pouca formalidade do fluxo de aquisição de materiais colabora para sua agilidade, evitando a ruptura nos processos de produção. O Departamento de Materiais e Patrimônio apresenta a demanda ao Departamento de Compras que efetua o pedido junto aos fornecedores. O recebimento é feito pelo próprio departamento de Materiais que após atestar a conformidade da entrega comunica ao Departamento Financeiro, que realiza o pagamento da fatura.

4.3.6. Rotas de Acesso

A empresa possui uma localização privilegiada, situada no Setor Pedro Ludovico, em Goiânia. Está a 1 (um) quilômetro da Avenida Marginal Botafogo, a principal via de tráfego de alta velocidade; a 3 (três) quilômetros da BR-153, uma das principais rodovias do país e a 4 (quatro) quilômetros do centro da cidade. Tudo isso possibilita um bom sistema logístico.

Havendo necessidade de coleta ou entrega de produtos a clientes é utilizado veículo da empresa. Este trânsito é realizado por meio de uma rota, evitando assim o desgaste do veículo e o gasto excessivo de combustível.

4.3.7. Finanças

A forma com que a empresa adota para o seu controle de gastos é através do fluxo do caixa realizado, que é consolidado a cada final de mês.

Para evitar problemas futuros tanto em relação a gastos não previstos quanto a impossibilidade de funcionamento a empresa possui alvarás de funcionamento junto aos órgãos exigidos, Prefeitura Municipal e Agência Ambiental, que foram obtidos após vistoria.

Ainda no intuito de evitar eventualidades, decidiu-se pela adoção de três tipos de seguro, o predial, o de veículos e o seguro de vida dos funcionários.

4.3.8. Recursos Humanos

Outro diferencial que a Lavanderia [REDACTED] adota para beneficiar seus colaboradores é a remuneração. Enquanto as demais lavanderias pagam apenas o salário mínimo, os auxiliares de produção desta recebem 20% a mais que os das outras, e os funcionários lotados nas áreas de trabalhos manuais recebem ainda uma participação por peça produzida.

Os colaboradores da lavanderia, no ato de sua admissão, recebem o manual do funcionário, que descreve as normas internas, direitos e deveres. Esta ação tem influenciado de maneira positiva na atuação profissional dos funcionários, visto que, a partir do momento que formalizou-se as normas da empresa, atitudes pouco profissionais foram evitadas.

4.4. Pontos Fracos

4.4.1. Tecnologia de Informação na Gestão de Estoque

Devido a quantidade de serviços diferentes oferecidos e ao aumento da demanda por estes serviços, identificou-se a necessidade de software específico para gerir o estoque e utilização da matéria-prima. Atualmente esta gestão é feita pelo gerente de produção, que faz as compras baseando-se em sua experiência, e isto tem causado o excesso de determinados produtos e escassez de outros.

4.4.2. Visão e Missão

Devido a ausência de conhecimento específico de ferramentas administrativas e mesmo da aplicabilidade destas, perdeu-se a descrição da visão e missão outrora escritas. Além disso, em nenhum momento da empresa, foi escrito o organograma ou descritos os cargos e salários.

4.4.3. Equipamentos

Não existe uma política rígida de fiscalização de utilização dos equipamentos de proteção individual, bem como não há material excedente para ser cedido aos funcionários da área administrativa em visita ao galpão de produção ou a visitantes. Observou-se, também, a ausência de equipamentos ergométricos.

4.4.4. Estruturas

O espaço disponibilizado para sala de espera é diminuto e não possui estruturas de cadeiras ou sofá confortável, serviço de copa, ambiente climatizado ou acústica agradável.

4.4.5. Infraestrutura

Na última ampliação de processos, devido a falta de estudo de layout, foi construída uma estrutura metálica vertical, que está em desuso, e que oferece risco de acidente caso o espaço passe a ser utilizado com frequência.

4.4.6. Marketing

Não é uso comum investir recursos na promoção da oferta de serviços. Não se trabalha com telemarketing. A única ação realizada pela neste sentido foi um folder demonstrativo de serviços, que não obteve o resultado esperado pelo motivo do funcionário contratado para execução ter solicitado o seu desligamento da empresa.

A empresa não trabalha os 4 P's do marketing (produto, preço, promoção e praça). Os produtos e serviços ofertados são de qualidade, mas não é devidamente divulgada esta vantagem competitiva. O preço é considerado pelos clientes elevado, o que tem colaborado na perda destes por este motivo. Possui um invejável Mix de Serviços que não é devidamente divulgado, nem mesmo aos clientes.

4.4.7. Planejamento

De modo informal e periodicidade instável são feitas reuniões entre os sócios para definição de estratégias e objetivos a curto médio e longo prazo. Há, ainda, ausência do acompanhamento das metas definidas e da definição de um plano de ação formal.

4.4.8. Produção

O controle de estoque utilizado tem sua fragilidade pelo fato de ser somente realizado de acordo com a vivência e experiência do responsável pela função, o gerente de produção. Não é feito o controle mínimo ou máximo de estoques. Adquiriu-se um sistema de controle informatizado que não foi implantado.

4.4.9. Logística

Os equipamentos utilizados nos processos produtivos foram instalados tendo em vista um estudo de fluxo de produção feito à época. Atualmente, com a inserção de novos processos produtivos e a solicitação de serviços diferente dos da instalação há a necessidade da realização, a longo prazo, de um novo estudo do fluxo de produção.

4.4.10. Recursos Humanos

A empresa emprega trinta profissionais. Os que atuam na área de produção tem o primeiro grau completo, os da área administrativa o segundo grau e a designer completou sua formação universitária.

A empresa não adota qualquer tipo de plano de carreira ou de cargos e salário. O funcionário inicia sua atividade produtiva como auxiliar de produção e pode ser promovido a auxiliar de lavanderia, mas somente no caso deste segundo parar de trabalhar.

O treinamento não é sistematizado, não possui um programa específico, tampouco local apropriado para realização do mesmo. É feito no decorrer da jornada de trabalho e o colaborador aprende tirando dúvidas, que porventura surgirem e/ou dos erros cometidos. Os novos funcionários recebem as instruções dos que já atuam no setor para o qual foi designado, tendo seu trabalho supervisionado pelo gerente de produção.

A avaliação de desempenho é feita de modo subjetivo e de responsabilidade do gerente de produção.

A empresa não possui uma descrição dos cargos em um formato explícito, esta é passada ao profissional oralmente e apesar de não terem tomado atitude diversa, sabe-se da necessidade de revisão deste processo.

Observou-se a ausência de qualquer tipo de remuneração coletiva por produtividade, desempenho ou meta. Somente os colaboradores lotados em áreas de processos manuais recebem comissão por peça.

4.5. Ameaças

4.5.1. Logística

A ampliação das malhas ferroviária, rodoviária e aeroviária tem facilitado a entrada de produtos estrangeiros, principalmente os de origem chinesa, o que tem diminuído a oferta de serviços, visto que o mercado nacional tem absorvido boa parte destas importações.

4.5.2. Crédito

A atual crise financeira, desencadeada pela crise imobiliária norte americana, em 2008, tem aumentado as taxas de juros, diminuído a oferta de empréstimos e aumentado as restrições ao crédito. Tudo isso tem dificultado o acesso ao crédito, dificultando assim ampliar os negócios.

4.5.3. Custos com Encargos Sociais

O aumento crescente dos encargos sociais, custos de contratação e manutenção da mão-de-obra e a quantidade de direitos trabalhistas tem elevado os custos de produção, e este tem sido repassado ao consumidor, diminuindo a competitividade do produto nacional, e conseqüentemente, a oferta de serviços de lavanderia.

4.5.4. Ambiente Institucional

A incapacidade dos órgãos fiscalizadores em realizar a vistoria dos locais de produção de serviços de lavanderia tem estimulado o crescimento da informalidade no setor. As empresas informais, que não geram receita para o estado, vêm

prejudicando o mercado goiano, ao oferecerem serviços de baixo custo e baixa qualidade, gerando uma migração de demanda para empresas de outros estados, que oferecem este com maior qualidade.

4.6. Oportunidades

4.6.1. Logística

O investimento do governo federal no aumento da malha rodoviária tem facilitado e barateado o transporte dos serviços produzidos no Centro-Oeste brasileiro. O incentivo, por parte do governo, de migrar da região Sudeste para as demais regiões parte da produção de produtos e serviços tem ajudado sobremaneira.

4.7. Propostas de Melhoria

4.7.1. Tecnologia de Informação na Gestão de Estoque

Visando minimizar custos com aquisição de matéria-prima que estiver excedente no estoque e evitar seu descarte por motivo de vencimento do prazo de validade, bem como evitar ruptura na produção por falta de matéria-prima e conseqüentemente perda monetária em função das razões apresentadas, propõe-se a aquisição de software adequado ao controle do estoque de matéria-prima. Espera-se com esta atitude diminuir custos de produção.

4.7.2. Visão e Missão

Entende-se que o conhecimento acerca do propósito da organização, bem como da carteira de clientes que esta pretende atender e do mix de produtos que pretende ofertar é de vital importância para determinar os passos futuros da organização. Por este motivo propõe-se a definição e divulgação da missão e visão da empresa e o empenho em atingir este objetivo.

4.7.3. Organização

Acredita-se que a medida que o colaborador conhece sua posição hierárquica dentro da organização, bem como lhe é formalizado seus superiores imediatos, este exerce suas atividades com maior segurança e reporta-se com mais facilidade a seus superiores, evitando a perda infrutífera de tempo de trabalho. Por este motivo sugere-se que sejam definidas as hierarquias e divulgado o organograma da empresa.

4.7.4. Equipamentos

O zelo pela saúde do colaborador é tão importante quanto o zelo pelos equipamentos. Um funcionário que afaste-se de suas funções para tratamento de questões médicas é prejudicial à saúde da empresa, já que estes dias não trabalhados representam um custo não previsto. Por este motivo indica-se que a empresa contrate um Técnico de Segurança do Trabalho para que este identifique os pontos de maior risco de acidente de trabalho, bem como seja analisada a estrutura, de forma a reconhecer e prevenir os riscos que esta possa oferecer.

Propõe-se que este serviço seja realizado no formato de consultoria, evitando, desta maneira, o inchaço da folha de pagamentos.

Indica-se adequar a empresa aos novos moldes de segurança, de acordo com laudo a ser emitido pelo profissional de segurança do trabalho. Com isso espera-se modificar a cultura e a estrutura de trabalho. Para tanto é importante realizar uma campanha permanente de conscientização e utilização dos equipamentos de proteção individual e equipamentos ergométricos, e uma rígida fiscalização de uso dos mesmos.

4.7.5. Estruturas

Sendo o cliente o gerador de demanda e receita para a empresa, indica-se que este receba um tratamento esmeroso. Propõe-se investimentos na recepção da empresa, como aquisição de aparelho de ar-condicionado, porta que evite os ruídos vindos do

setor de produção, serviços regulares de copa como cafezinho e água bem como bancos ou sofás confortáveis.

4.7.6. Marketing

Tão importante quanto a fidelização do cliente ao produto ou ao serviço ofertado pela empresa é a captação de novos clientes. Por esta razão, sugere-se um estudo a respeito da implementação de um canal de telemarketing, para que sejam ouvidas as queixas apresentadas pelos clientes e principalmente para que faça a captação de novos clientes. Para que este estudo seja feito é necessário confrontar os custos e perspectivas de resultado de uma estrutura própria para a finalidade com a possibilidade de terceirização deste procedimento.

Propõe-se ainda que seja feito investimentos em estudos acerca das melhores formas de abordagem dos clientes e apresentação da marca. Com isso, espera-se que o cliente venha a reconhecer as vantagens e retorno que terá ao trabalhar em parceria com a lavanderia estudada, de modo que a relação custo-benefício seja mais valorizada que a relação preço-serviço.

Sugere-se, ainda, que sejam feitos eventos de apresentação de novos serviços, e que seja assegurada a presença dos clientes, possíveis clientes e de repórteres de jornais e revistas locais e sites voltados ao público alvo da empresa, para que estes possam noticiar estes eventos.

4.7.7. Planejamento

A experiência comprovou a necessidade de se traçar metas a serem cumpridas e os passos a serem seguidos para que estas sejam alcançadas. Comprovou-se também que o trabalho sem metas é infrutífero, e é o caminho mais certo para a falência da empresa. Por este motivo propõe-se que se passe a valorizar mais seus momentos de planejamento, definindo periodicidades para estes encontros, bem como elabore e acompanhe os planos de ação para que sejam alcançadas.

4.7.8. Produção

A empresa não deve tornar-se refém de seus colaboradores, tampouco ser o algoz deles. Diante disso, propõe-se que todos os processos de produção sejam descritos, com detalhes, na forma de um fluxograma. Para que torne-se público o conhecimento adquirido pelo gerente de produção e custeado pela empresa. O risco é grande, caso isso não aconteça, pois motivos de afastamento temporário ou, até o desligamento do gerente de produção poderá trazer prejuízos para a empresa.

Da mesma forma é importante atualizar a linha de produção, visto que, pelas visitas à empresa, constatou-se que o fluxo atual de serviços, que fora definido à época da instalação da lavanderia, encontra-se desatualizado, diminuindo o tempo do colaborador em sua atividade.

4.7.9. Recursos Humanos

A contratação de profissionais que atendam o perfil da vaga de emprego oferecida é vantajoso para ambas as partes. O funcionário satisfaz-se com o trabalho que desenvolve, e por esse motivo trabalha com mais afinco e objetividade e a empresa evita custos desnecessários com recrutamento, treinamento e rescisão do contrato de trabalho deste, que não estava qualificado para a atividade. Por este motivo sugere-se que as novas contratações sejam realizadas por empresas terceirizadas, especializadas nesta prática.

Mostra-se necessária a fixação formal das responsabilidades e função de cada cargo, para que o colaborador saiba exatamente o que precisa fazer, não faça o serviço que não lhe é devido e para que o gestor tenha mais facilidade em saber de quem cobrar resultados ou ações realizadas.

Propõe-se também que sejam definidas metas e que seja analisado o desempenho dos funcionários através de padrões previamente definidos. Assim, como a empresa, o colaborador necessita de um objetivo a alcançar, isso influencia diretamente em sua realização pessoal.

Sugere-se ainda que seja formulado um Programa de Participação nos Resultados, para que todos tenham maior empenho em alcançar as metas definidas.

Observa-se ainda a necessidade de atualização do manual do funcionário, incluindo inclusive a descrição dos cargos, o organograma e os principais serviços oferecidos pela empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do ponto de vista prático, as atividades desenvolvidas durante a realização do estágio permitiram confirmar a relevância das teorias e princípios da Administração como pilares para o sucesso empresarial.

Para o estagiário, o momento do estágio foi fundamental para consolidar suas convicções de que a prática da Ciência da Administração exige muita disciplina, determinação e foco na utilização de teorias e princípios consagrados no mundo empresarial.

Foram cumpridos os objetivos propostos, no projeto de Estágio Supervisionado.

Para a realização do diagnóstico encontrou-se algumas dificuldades, considerando assuntos muitos dos quais reservados e confidenciais. Muitas destas foram superadas, graças a boa vontade dos gestores e funcionários, nas orientações e informações recebidas.

Um fator que colaborou, sobremaneira, na elaboração e apresentação dos projetos de melhoria foram as visitas a todos os ambientes da organização e a troca de informação com os funcionários.

Considera-se ainda que, a orientação recebida pelos professores da Universidade Católica de Goiás durante o decurso deste projeto foi fundamental para o sucesso deste Relatório de Estágio Supervisionado.

BIBLIOGRAFIA CITADA

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBARA, Hani Ricardo; Simões, Roberto. **Administração de Vendas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1975.

BATEMAN, Tomas S.; Snell, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BRIGHAN, Eugene F.; Gapenski, Louis C.; Ehrhardt, Michael C. **Administração Financeira: teoria e pratica**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRITO, Breno Xavier de; Lemos, Alberto Cardoso. **Administração Financeira e Orçamentária**. Goiânia: Editora da UCG, 2002.

BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. **QTC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8ª ed. Belo Horizonte: MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1999.

CARAVANTES, Geraldo R.; Panno, Claudia C.; Kloeckner, Mônica C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – Ed. compacta**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1985.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DORNIER, Philippe Pierre; Ernst, Ricardo; Fender, Michel; Kouvelis, Panos. **Logística e operações globais: texto e casos**. São Paulo: Atlas, 2000.

FITZSIMMONS, James A.; Fitzsimmons Mona J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FITZSIMMONS, James A.; Fitzsimmons Mona J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. 22 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODET, Michel. **Manual de Prospectiva Estratégica: da antecipação à acção**. 1ª ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.

HUTT, Michael D.; Speh, Thomas W. **2B2: Gestão de Marketing em mercados Industriais e Organizacionais**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

IUDÍCIBUS, Sergio; Kanitz, Stephen Charles; Martins, Eliseu; Chien, Cecília A. Kobata; Castilho, Edison; Lisboa, Lázaro Plácido; Benatti, Luiz; Cei, Nena Geruza. **Contabilidade Introdutória: manual do professor**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

JARDIM, Eugênio. **Administração de Pequenas Empresas**. Goiânia: UCG, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Petrônio Garcia; Alt, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

MEGGINSON, Leon C.; Mosley, Donald C.; Pietri, Paul H. Jr. **Administração: conceitos e aplicações**. 4ª ed. São Paulo: Harbra, 1998.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e pratica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POZZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RIBEIRO, Osini Moura. **Contabilidade Geral Fácil**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

STONER, James A. F.; Freeman, R. Edward. **Administração**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; Ferreira, Victor Cláudio Paradela; Fortuna, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TIFFANY, Paul; Peterson, Steven D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BIBLIOGRAFIA PESQUISADA

CFA: Conselho Federal de Administração: <http://www.cfa.org.br/arquivos/selecionaitem.php?p=selecionaitem.php&coditem=14> em 02.08.2008 às 16:01.

PESQUISA ELETRÔNICA

FIEC ON-LINE: <http://www.sfiac.org.br/fiec-hoje/janeiro2005/10/noticia13.htm> em 01.10.2008, às 17:37.

Freedom Comunicações: <http://www.freedom.inf.br/revista/HC18/household.asp> em 01.10.2008, às 17:24.

Glossário de Termos: <http://www.anaccarati.com/termos/termos.html>. em 20.08.2008, às 16:14.

Guia jeanswear:
http://www.guiajeanswear.com.br/novo_design/materia.asp?id=2162 em 11.11.2008, às 16:17.