



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade UnB de Planaltina – FUP

ANNA MARESSA TAVARES DE SOUZA

**DIAGNÓSTICO DAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE UMA MICROEMPRESA: O
CASO DE UMA FRANQUIA DO RAMO DE COSMÉTICOS**

BRASÍLIA/DF

2014



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade UnB de Planaltina – FUP

ANNA MARESSA TAVARES DE SOUZA

**DIAGNÓSTICO DAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE UMA MICROEMPRESA: O
CASO DE UMA FRANQUIA DO RAMO DE COSMÉTICOS**

Relatório Final de Estágio apresentado para
cumprimento da disciplina Estágio Supervisionado
Obrigatório do Curso de Gestão do Agronegócio da
Universidade de Brasília.

Orientadora: Prof.^a Luciana de Oliveira M. Gomes
Supervisora: Prof.^a Fernanda Regina Nascimento

BRASÍLIA/DF

2014

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	5
2.1 Dados Oficiais	5
2.2 Histórico	5
2.3 Descrição do negócio, missão, visão e valores	6
2.4 Descrição dos produtos e principais características	9
2.5 Cenário mercadológico	9
3 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	11
3.1 Levantamento e descrição detalhada das áreas da empresa	11
3.1.1 Estrutura Organizacional	11
3.1.2 Área de Recursos Humanos	12
3.1.3 Área Financeira	14
3.1.4 Área de Marketing	14
3.1.5 Área de Recursos Materiais e Patrimoniais	16
3.1.6 Área de Relacionamento com o Cliente	17
3.2 PRINCIPAIS PROBLEMAS DETECTADOS NAS ÁREAS DA EMPRESA	18
3.2.1 Estrutura Organizacional	18
3.2.2 Área de Recursos Humanos	18
3.2.3 Área Financeira	19
3.2.4 Área de Marketing	19
3.2.5 Área de Recursos Materiais e Patrimoniais	20
3.2.6 Área de Relacionamento com o Cliente	20
4 PROPOSTA DE MELHORIA DE UMA ÁREA TEMÁTICA DA EMPRESA	21
4.1 Apresentação da proposta	21
4.2 Estudo teórico da área temática	21
4.3 Especificação das oportunidades e melhorias	25
4.4 Viabilidade da proposta	25
4.5 Fases de implantação	26
4.6 Resultados Esperados	26
5 CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS	28
APÊNDICE	31

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas correspondem a cerca de 80% das atividades de comércio e serviços no Brasil, tanto em receita gerada, quanto em quantidade de pessoas nele ocupadas, segundo dados do Instituto Brasileiro de Estatística – IBGE (2003). Este segmento é fundamental para promover o crescimento econômico, gerar empregos e renda e melhorar as condições de vida da população.

Nos últimos anos houve uma grande ascensão de milhares de brasileiros para a classe C e a melhoria nas condições de vida das classes D e E, o que gerou melhor distribuição de renda na população (PORTAL LOGWEB, 2014). Essa ascensão originou um aumento do poder de consumo da população, o qual possibilitou que itens, antes considerados supérfluos na lista de compra, sejam agora adquiridos com maior regularidade (SEBRAE, 2014).

Na abordagem das micro e pequenas empresas um dos problemas enfrentados é a falta de um sistema de gestão eficaz, o que algumas vezes acaba causando a mortalidade da organização logo nos primeiros anos de vida. O gestor que não procura especialização e acredita que a experiência que possui é suficiente para o bom andamento do negócio, o que se constitui em uma lacuna grave para a formulação de aperfeiçoamento e estímulo ao crescimento deste segmento.

O presente trabalho visa analisar como se dá o funcionamento e quais são os problemas das principais áreas da Administração na franquias da Água de Cheiro em Sobradinho – DF, apresentando uma proposta de melhoria na área de Recursos Humanos.

O trabalho está estruturado em quatro seções, além desta Introdução. A primeira compreende a caracterização da organização, a segunda trata do diagnóstico empresarial, onde é feito um levantamento e uma descrição detalhada das áreas da empresa e onde são descritos os problemas detectados. A terceira refere-se proposta de melhoria para a área de Recursos Humanos. Na última seção são apresentadas as conclusões do estudo.

2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Nesta seção serão apresentados os dados oficiais da organização estudada, seu histórico, sua missão, visão e valores, a descrição dos produtos e suas principais características e como está o cenário mercadológico na qual a empresa está inserida.

2.1 Dados Oficiais

A empresa abordada neste trabalho é a A Dois Comércio LTDA - ME, uma franquia da Água de Cheiro. A loja está localizada na Quadra 08 Bloco 20, Lote 02 Loja 04, Sobradinho DF, CEP 73005 – 080, possui CNPJ de número 37149937/001-33. A firma é optante pelo Simples Nacional desde 01/07/2007. Tem como sócios o casal Myrian Tavares de Lima Souza e Valteni José de Souza.

2.2 Histórico

A rede de franquias Água de Cheiro, com mais de 35 anos de existência, teve uma história iniciada pela empresária Beth Pimenta, que começou sua trajetória de sucesso em 1976, ao fundar a Água de Cheiro numa pequena loja.

A primeira loja foi aberta na Savassi, bairro elegante e tradicional de Belo Horizonte. As colônias eram embaladas em saquinhos de feltro, feitos artesanalmente, passaram a ser um diferencial dos produtos no mercado de Belo Horizonte, garantindo o sucesso das vendas.

As vendas foram aumentando e em agosto de 1980 foi fundada a Distribuidora de Colônias Ltda., cujo objetivo era dar suporte à abertura de lojas exclusivas por todo o país, para que outras pessoas também pudessem comercializar os produtos. Iniciou-se então o Franchising no Brasil, ainda desconhecido no país, pois só os Estados Unidos e a Europa já usufruíam do sistema.

Este tipo de comércio exclusivo facilitou o crescimento rápido da cadeia de lojas da marca, o que exigiu a abertura de uma fábrica em Belo Horizonte. Em 1981, quando já haviam 65 lojas Água de Cheiro no país, foi criada a Fanape - Fábrica Nacional de Perfumes Ltda., com o objetivo de suprir essas lojas com os produtos exclusivos. Foi quando, com o controle de fabricação e de distribuição, a empresa tornou-se uma marca nacional, com crescimento em todo o Brasil.

Em 2009, o Grupo Globalbras, fundado por Henrique Alves Pinto, assumiu o controle da rede Água de Cheiro. Em andamento com um grande plano de expansão para a empresa, hoje são centenas de lojas espalhadas por todo o país.

Em 1992 foi inaugurada uma franquía da Água de Cheiro em Sobradinho – DF. Com pouca concorrência e um amplo mercado de atuação a empresa conseguiu se erguer. Com alguns problemas de gestão, a empresa passou por um período de dificuldades. E em julho de 2007 a loja foi adquirida pelos atuais proprietários, que chegaram com uma visão inovadora e com vontade de fazer o negócio crescer. Desde então a loja está situada no mesmo local, uma região de grande movimento na cidade e com ótimas perspectivas de crescimento.

2.3 Descrição do negócio, missão, visão e valores

A Água de Cheiro atua no segmento de cosméticos há mais de 30 anos, é uma das maiores marcas de perfumaria brasileira. Atende ao público feminino, masculino e infantil. Possui uma linha completa de colônias, maquiagem, hidratantes, sabonetes, entre outros produtos. É também uma ótima opção de presentes e lembranças.

Missão

A Missão de uma empresa expressa a finalidade de sua existência, o motivo pelo qual ela foi criada. Ela apresenta o hoje, o presente. É empregada para ser duradoura, normalmente não muda durante toda a existência da empresa, salvo raras exceções. Está relacionada com seus objetivos institucionais e aos motivos pelos quais foi criada.

Biagio (2005, p. 36) diz que a missão deve apresentar o propósito da empresa e delinear um quadrante atraente. Expõe ainda que:

A principal função da missão é manter todos os integrantes da empresa unidos em torno de um único ideal, atuando como força motivadora e propósito final de todas as pessoas que trabalham para o êxito da organização. A missão deve refletir os maiores propósitos da empresa e será utilizada como princípio norteador na definição das estratégias de negócio a ser adotadas.

- Missão da Água de Cheiro:

Fazer as pessoas mais felizes através da experiência com nossa marca, produtos e serviços.¹

Visão

A visão é o plano e objetivo da firma, é o que ela espera ser em um determinado período de tempo e espaço. Deve indicar aonde a empresa quer chegar ou como deseja ser vista no futuro. A visão pode ser modificada quando alcançada.

Biagio (2005, p. 34) define visão como “uma ideia de como a empresa será dentro de dez ou vinte anos”.

A Água de Cheiro sonha grande, é uma companhia de gente dinâmica e empreendedora, que é movida por desafios. Quanto maior o sonho, maior sua vontade, criatividade e capacidade de realização. Veio para transformar o mercado de cosméticos do país.

- Visão Água de Cheiro:

Ser a melhor e mais rentável companhia de cosméticos do país no segmento de franquias.²

Valores

Os valores de uma organização referem-se as suas crenças e princípios. Estabelecem os padrões a serem alcançados e definem o comportamento das pessoas dentro da empresa. Valores correspondem ao que é importante para a organização e devem ser considerados guias para a conduta no dia-a-dia.

Oliveira (2010, p. 21) afirma que “valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões”.

¹ Disponível em: <http://www.aguadecheiro.com.br/institucional/>. Acesso em: 01 de setembro de 2014.

² Disponível em: <http://www.aguadecheiro.com.br/institucional/>. Acesso em: 01 de setembro de 2014.

- Valores e Crenças Água de Cheiro³:

Sonhamos Grande:

Somos do tamanho do que somos capazes de sonhar.

Agimos como Donos:

Temos atitude de dono, assumimos desafios, tomamos decisões e nos responsabilizamos pelos resultados.

Gente:

Acreditamos que o maior valor de uma empresa está em sua Gente.

Preferimos o mais simples:

Buscamos incessantemente pela máxima performance nos nossos resultados, produtos e serviços.

Gestão de custos:

Seremos sempre uma empresa enxuta.

Agimos com Humildade:

Temos convicção que uma companhia é um organismo vivo em constante aprendizado e evolução.

Espírito Inovador:

Busca incessante por oportunidades.

Ética, Transparência e Responsabilidade Social:

Não damos "jeitinho".

Agimos com Paixão:

Somos apaixonados pelos nossos produtos.

Acreditamos, usamos, convivemos e recomendamos nossos produtos.

³ Disponível em: <http://www.aguadecheiro.com.br/institucional/>. Acesso em: 01 de setembro de 2014.

2.4 Descrição dos produtos e principais características

A Água de Cheiro trabalha com produtos de higiene pessoal, como perfumes, hidratantes, sabonetes, além de linhas para cuidado do rosto e cabelos e uma linha completa de maquiagem. Sua linha de perfumes é dividida para o público feminino, masculino e infantil. Seu produto carro-chefe na linha feminina é o Água Fresca, um perfume que a mais de 30 anos faz parte do rol de produtos da marca. É uma fragrância cítrica, extremamente suave e refrescante, para mulheres que gostam de aromas leves. Na linha masculina tem-se o Hydros, criado a 25 anos, é uma colônia para quem foge do cotidiano através da prática de atividades físicas. As notas frescas fazem de Hydros a melhor opção para os homens esportistas, que veem no poder das águas a sua fonte de renovação. Outro grande destaque é a linha de hidratantes corporais Biocomplex. Produtos de textura suave, fácil absorção e toque aveludado, que são disponíveis nas fragrâncias murumuru, mel, macadâmia e cereal milk.

2.5 Cenário mercadológico

A relação dos brasileiros com produtos de beleza tem mudado. Antigamente esses itens eram vistos como não essenciais e até supérfluos, porém a venda de itens como perfumes, hidratantes e maquiagens tem crescido no país a cada ano. Segundo dados do Euromonitor, em 2012 o Brasil já representava o terceiro maior mercado de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal do mundo, com uma movimentação de US\$ 42 bilhões de gastos no setor (PORTAL LOGWEB, 2014).

Nos últimos anos houve uma grande ascensão de milhares de brasileiros para a classe C e a melhoria nas condições de vida das classes D e E, o que gerou melhor distribuição de renda na população (PORTAL LOGWEB, 2014). Essa ascensão originou um aumento do poder de consumo da população, o qual possibilitou que itens, antes considerados supérfluos na lista de compra, sejam agora adquiridos com maior regularidade (SEBRAE, 2014).

Uma pesquisa conjunta da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), com a consultoria Booz & Company, indica que o consumo de produtos do setor deve crescer em torno de 5%, ao ano, em volume até 2015, haverá um salto, em valores, de R\$ 27,3 bilhões em 2010 para

R\$ 50 bilhões em 2015 e o investimento anual das empresas, hoje, na faixa de R\$ 9,3 bilhões, deve mais que dobrar, alcançando R\$ 20 bilhões (SEBRAE, 2014).

É certo que os números positivos aumentam as oportunidades, mas também instigam a concorrência. Esse crescimento de consumo gera um aumento de interesse das marcas multinacionais tanto do ramo da indústria quanto do varejo ligadas ao setor (SEBRAE, 2014).

Ainda assim há espaço a ser explorado pelos pequenos negócios. Afinal, as grandes marcas vivem o desafio de atingir um volume elevado de compradores para justificarem seus investimentos, fator que muitas vezes dificulta dar maior celeridade às demandas dos consumidores e também à personalização dos produtos (SEBRAE, 2014).

3 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Nesta seção serão abordados os conceitos e o funcionamento das áreas da empresa, através de um levantamento e uma descrição dessas áreas e também serão detalhados os principais problemas detectados em cada uma delas.

3.1 Levantamento e descrição detalhada das áreas da empresa

3.1.1 Estrutura Organizacional

Cada organização tem sua estrutura administrativa, e esta varia de acordo com o tamanho da empresa. Cada porte exige uma conduta diferente por parte dos administradores e apresenta problemas e deficiências distintos. As pequenas empresas possuem algumas especificidades decorrentes de sua estrutura, que exigem uma versatilidade dos cargos de cúpula.

As micro e pequenas empresas tem um quadro de pessoal reduzido e, normalmente, possuem uma estrutura organizacional simples, pois não apresentam condições que lhes permitam manter uma estrutura administrativa sofisticada. Em regra, possuem informalidade nas relações, a direção é pouco especializada e centralizada nas mãos do principal executivo, tem reduzida divisão do trabalho e não apresentam produção em escala.

O executivo principal tende a possuir uma grande amplitude de controle e, na verdade, não é incomum que todos se reportem a ele. [...] O fluxo de trabalho tende a ser flexível, com os serviços do núcleo operacional sendo relativamente sem especialização e intercambiáveis. (MINTZBERG, 1995, p. 159).

A estrutura centralizada, típica da pequena empresa, “tem a importante vantagem de assegurar que a resposta à estratégia reflète o completo conhecimento do núcleo operacional, além de favorecer, também, a flexibilidade e adaptação na resposta estratégica, pois somente uma pessoa necessita agir” (MINTZBERG, 1995, p. 161).

Em relação aos aspectos estruturais, Daft (1999) ressalta que a pequena empresa apresenta, de forma geral, menor complexidade vertical (níveis de gerência) e horizontal (cargos e departamentos), menor especialização de habilidades, funções, formalização e centralização, menor percentual de administradores de topo, pessoal de apoio técnico, profissional e de manutenção.

Portanto, de forma sucinta, destacam-se entre as características estruturais da pequena empresa a estrutura organizacional informal e reduzida e o baixo nível de especialização, o que resulta em pouca ou nenhuma utilização de formas de departamentalização e centralização (TERENCE, BENZE e ESCRIVÃO FILHO, 2004).

A Água de Cheiro se enquadra no quadro de micro empresa, possui apenas um funcionário. Por isso não há uma estrutura administrativa bem definida. Sua administração não tem especialização e nenhum departamento com estruturação formal.

Todo processo estratégico da Água de Cheiro é criado pelo sócio-proprietário, juntamente com sua esposa, a sócia-gerente. Porém, toda atividade administrativa é centralizada nas mãos da sócia. Todo o funcionamento da loja é de responsabilidade dela e os funcionários se reportam a ela.

A loja possui uma funcionária com carteira assinada e em datas comemorativas (dia das mães, natal e etc.) há a contratação de pessoas temporariamente devido ao aumento das vendas. Por apresentar esse quadro simples, não há um organograma formal.

3.1.2 Área de Recursos Humanos

A Área de Recursos Humanos é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. Suas origens remontam ao início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial, onde a área era denominada Relações Industriais e tentava articular capital e trabalho. Com o passar do tempo sofreu uma enorme ampliação, na década de 1950 passou a ser chamado de Administração de Pessoal. Já não se tratava apenas de intermediar as desavenças e reduzir os conflitos, mas, sobretudo, administrar as pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente (TORRES, s.d.). Dessler (1942) diz que:

A administração de recursos humanos refere-se às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

Nos dias de hoje a área de recursos humanos tornou-se muito mais complexa e desafiante. Ela vem passando por grandes mudanças e inovações. Com a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência

mundial, quando as palavras de ordem passaram a ser produtividade, qualidade e competitividade. Nesse novo contexto, as pessoas deixaram de ser o problema das organizações e passaram a ser a solução, deixaram de ser um desafio para se tornarem a vantagem competitiva das organizações que sabem lidar com elas (PERNI, 2007).

Compete ao administrador de recursos humanos desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas [...]. É preciso tratar os empregados como elementos que impulsionam a organização, como parceiros, como pessoas que investem na organização com o capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento e não como agentes passivos. (GIL, 2014).

O responsável pela área de Recursos Humanos deve “transmitir aos empregados os valores da empresa e, assim, contribuir para melhorar a produtividade e os resultados no trabalho” (RIBEIRO, 2012, p. 12).

A área de Recursos Humanos é responsável por ações como recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas, contudo, para uma atuação estratégica, deve ainda adotar medidas para desenvolver talentos e criar um ambiente de trabalho aberto a novas ideias (RIBEIRO, 2012, p. 12).

Por se tratar de uma micro empresa, não existe uma estrutura formal de RH na organização em questão. Todo processo relacionado ao gerenciamento da área de recursos humanos é responsabilidade da sócia-gerente.

Ela é responsável pelo recrutamento que é feito através de currículos deixados na loja, pela seleção, pelas contratações e pelas demissões de funcionários. É sua atribuição também a elaboração do plano de remuneração e as questões trabalhistas. A empresa só possui uma funcionária, por esse motivo não há plano de cargos.

Os treinamentos são oferecidos pela franqueadora, a franqueada somente é responsável pelo investimento e por disponibilizar um meio da funcionária chegar ao local determinado. Os treinamentos são feitos por região, e como Brasília possui um grande número de lojas, eles geralmente ocorrem aqui e abrangem também o entorno.

3.1.3 Área Financeira

A análise financeira prevê a maneira de adotar decisões de investimento flexíveis e adequadas no momento correto e mais vantajoso para a empresa.

“Administração financeira é a arte e a ciência de administrar recursos financeiros para maximizar a riqueza dos acionistas”. (JUNIOR, RIGO e CHEROBIM, 2002, p. 5). “Quando a empresa é pequena, os sócios costumam acumular as funções financeiras com as demais funções gerenciais”. (JUNIOR, RIGO e CHEROBIM, 2002, p. 8).

De acordo com Sanvicente (2008 p. 17), o administrador financeiro é o indivíduo preocupado com:

A obtenção de recursos monetários para que a empresa desenvolva as suas atividades correntes e expanda a sua escala de operações [...] e com a análise da maneira com a qual os recursos obtidos são utilizados pelos diversos setores e nas várias áreas de atuação da empresa.

Longenecker, Moore e Petty apontam em sua obra opções de estratégia competitiva para as pequenas empresas. Uma dessas estratégias é a vantagem de custo, a qual “exige que o empreendedor se torne o produtor de custo mais baixo dentro do mercado. As fontes dessa vantagem são muito variadas e podem variar a mão-de-obra de baixo custo à eficiência nas operações” (LONGENECKER, MOORE E PETTY, 1997, p. 54).

Toda a gestão desta área, na Água de Cheiro Sobradinho, é feita pela proprietária. Por se tratar de uma pequena empresa não há um departamento financeiro bem estruturado.

A obtenção de recursos monetários e sua análise são de responsabilidade da gestora. Ela é responsável pela manutenção do caixa, pelos pagamentos diários, pelas negociações com o banco para aquisição de recursos. Ela tem o controle de todas as entradas e saídas. Somente o serviço de contabilidade é feito por uma empresa terceirizada.

3.1.4 Área de Marketing

A expressão marketing vem do inglês e deriva do latim mercátus, em português significa mercado, comercialização ou ação de mercado (Portal do Administrador, s.d.). Desta forma, marketing é compreendido como o cálculo do

mercado, estuda os mecanismos que regem as relações de trocas de bens, serviços ou ideias.

A *American Marketing Association* (2005) define marketing como “uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.”

Kotler (2000, p. 30) afirma que marketing é:

O processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Profissionais de marketing que trabalham com o mercado consumidor, como é o caso de empresa em questão, devem tomar inúmeras decisões como as características, o nível de qualidade, a abrangência da distribuição e os gastos em promoção que ajudarão sua marca a alcançar a posições em seu mercado-alvo (KOTLER, 2000).

A Água de Cheiro aposta e incentiva seu franqueado a fazer o marketing na sua cidade, visto que cada região possui suas especificidades e peculiaridades. Os diferentes canais de marketing apresentam respostas distintas em cada local.

Na loja de Sobradinho não há um departamento de marketing estruturado, por se tratar de uma micro empresa. Todo o processo de publicidade e propaganda é feito pela sócia-gerente. Os canais de marketing usados para atingir o mercado-alvo são panfletos que são colocados nas caixas de correio das casas, nos carros no estacionamento da quadra onde a loja está inserida, distribuídos no comércio local. Também é feita propaganda em outdoors, revistas de moda e beleza, ações em eventos, contratação de carros de som, divulgação em redes sociais e email. A marca também utiliza da aparência da loja, sempre bem organizada e iluminada, para chamar a atenção de seu cliente.

Toda franquia paga uma taxa para a franqueadora, o royalty, e esta por sua vez faz propagandas a nível nacional. Essa publicidade é feita na televisão, em canais e horários nobres e há também a divulgação da marca em revistas renomadas nacionalmente. A firma aposta na contratação de celebridades, como atores e cantores, visando alcançar um melhor resultado para sua propaganda.

3.1.5 Área de Recursos Materiais e Patrimoniais

Toda organização deseja minimizar seus custos totais e oferecer o melhor serviço ao seu cliente, mas para isso é necessário que se tenha um departamento responsável pelo fluxo de materiais que tenha o planejamento e o controle da produção, distribuição e venda até o consumidor final. Todos os materiais precisam ser administrados de forma eficiente para que não hajam faltas que gerem prejuízos, nem exageros que elevem os custos operacionais desnecessários.

Administração de Materiais consiste em ter os materiais necessários na quantidade certa, no local certo e no tempo certo à disposição dos órgãos que compõem o processo produtivo da empresa. [...] Envolve a totalidade dos fluxos de materiais da empresa, desde a programação de materiais, compras, recepção, armazenamento no almoxarifado, movimentação de materiais, transporte interno e armazenamento no depósito de produtos acabados. Se refere à totalidade das funções relacionadas com os materiais [...] desde sua chegada à empresa até sua saída com direção aos clientes na forma de produto acabado ou serviço ofertado. (CHIAVENATO, 2005, p. 37)

Ao administrador de materiais cabe definir o que, quanto, quando e como comprar, deve gerir com eficiência e exatidão o movimento de entradas e saídas dos materiais necessários à empresa. A ele cabe dotar a empresa do suprimento dos materiais indispensáveis, no tempo adequado, na quantidade necessária, na qualidade especificada e pelo menor custo (O ADMINISTRADOR MODERNO, 2011).

Na Água de Cheiro não há um setor estruturado responsável pela gestão dos materiais e patrimoniais, pois é uma micro empresa. A vendedora é a responsável pelo recebimento da mercadoria, que é entregue na própria loja. Ela deve checar se as caixas se encontram em perfeito estado e assinar o recebimento. Após isso ela faz a conferência dos itens recebidos com o que consta a nota fiscal, dá entrada dos produtos no sistema e efetua sua reposição nas prateleiras em caso de falta e organiza-os no estoque.

Como a loja possui um local pequeno para o armazenamento, algumas coisas precisam ser guardadas na casa da proprietária. Então o que não cabe na loja é levado para a residência, onde há um local estruturado e preparado para a devida estocagem da mercadoria.

A proprietária é a responsável pelo fluxo de materiais da empresa e cabe a ela fazer o pedido dos produtos à franqueadora para o suprimento da loja. É também atribuição dela, fazer o pedido de embalagens com a empresa terceirizada.

3.1.6 Área de Relacionamento com o Cliente

Se o objetivo principal das atividades de marketing é a satisfação do consumidor final, e que essa satisfação é obtida através da criação de valor para o cliente, diversas pequenas empresas, então, vem praticando o “marketing de relacionamento” há séculos, sem notar o que de fato estão fazendo.

Não é difícil encontrar empresas que fazem de seus clientes seu produto mais importante. Isso gera no cliente um vínculo com a organização, ele retribui o tratamento dispensado, prestigia e sempre recomendam a empresa.

A construção de relacionamentos sólidos e duradouros com os clientes exige um esforço concentrado por parte de todos os funcionários e da direção de uma empresa. É preciso saber o que satisfaz o cliente e o que ele valoriza. Para arquitetar relacionamentos genuínos, íntimos e duradouros com os clientes é preciso mais do que um programa de comprador frequente ou um banco de dados que permita o envio de correspondências, para fidelizar um cliente é preciso conquistar seu emocional (BARNES, 2002).

O marketing de relacionamento está ligado à ideia de que irão prosperar, no novo ambiente empresarial, as empresas que tiverem a capacidade de satisfazer os seus clientes e conquistar a fidelidade destes. Mas, para tanto, é necessário que as empresas conheçam e estejam profundamente conectadas com o mercado e com os seus clientes (SALIBY, 1997).

Na Água de Cheiro a funcionária é treinada para atender sempre bem o cliente. Ela é capaz de saber os gostos e costumes dos clientes mais frequentes, até mesmo quando ele não se lembra do nome de seu perfume ou qual foi sua última compra. A proprietária além de receber seus clientes como “amigos”, sempre sabe os costumes deles. Isso gera confiança e fidelização.

Quando há alguma reclamação, esta é registrada pela vendedora e rapidamente repassada para a gestora que procura resolver o problema da melhor maneira.

A empresa possui um banco de dados para o envio de emails divulgando promoções, novidades e também felicitações aos aniversariantes.

Por se tratar de uma franquia, o Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC- é feito pela franqueadora. É um serviço de atendimento cuja finalidade é atender e entender as reclamações, sugestões e até mesmo orientar o cliente.

3.2 PRINCIPAIS PROBLEMAS DETECTADOS NAS ÁREAS DA EMPRESA

3.2.1 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da Água de Cheiro é centralizada, é a sócia-gerente quem toma as decisões, o que acaba causando certo conflito entre os problemas operacionais e os estratégicos. Ela, na maioria das vezes, fica muito focada nos problemas operacionais e acaba perdendo a visão estratégica.

A estrutura centralizada, como afirma Mintzberg (1995), é importante para assegurar que o trabalho estratégico reflita a real necessidade do núcleo operacional, favorecendo a flexibilidade e adaptação na resposta estratégica porque é somente uma pessoa que faz tudo isso. A gerente da loja algumas vezes não consegue transmitir as necessidades do nível operacional para o estratégico, fazendo com que haja uma demora na formulação de estratégias que sejam realmente eficazes para a organização.

Uma estrutura excessivamente simples, como foi observada, é altamente restritiva. Somente a gerente toma as decisões, o que faz com que a funcionária não se sinta parte integrante da organização. Não dar espaço para quem lida diariamente com o cliente pode deixar passar certas correções que precisam ser feitas, como por exemplo, uma simples mudança do produto de local na prateleira visando aumentar as vendas. Dar abertura a vendedora faz com que ela se sinta participante da estrutura da empresa e motivada para o seu trabalho.

3.2.2 Área de Recursos Humanos

O desempenho do funcionário no trabalho deve ser analisado e avaliado periodicamente. A empresa acompanha e registra como ele realiza suas tarefas. Ao receber informações sobre sua atuação, o funcionário pode efetuar as correções em seu comportamento e, conseqüentemente, crescer no ambiente da empresa (RIBEIRO, 2012, p. 287).

A avaliação é o momento em que o colaborador deseja que seu superior lhe fale a respeito de seu desempenho, expondo as realizações e os pontos positivos, porém é importante também que sejam estabelecidos desafios e identificados pontos a melhorar (RIBEIRO, 2012).

Na empresa em estudo não há um sistema de avaliação de desempenho, a funcionária não recebe *feedback* sobre o trabalho que tem sido feito. Ela também não é estimulada a atingir metas e obter, assim, comissão.

3.2.3 Área Financeira

Por se tratar de uma pequena empresa, como Junior, Rigo e Cherobim (2002) afirmam, há acúmulo das funções financeiras com as demais funções gerenciais. A dona da loja é a responsável por toda atividade financeira, como dito na sessão do diagnóstico empresarial.

O grande problema observado na empresa foi o fato de a proprietária utilizar somente uma conta bancária, a empresarial, para todas as operações. Ela não possui uma conta de pessoa física, por tanto as despesas relativas a loja e aos gastos pessoais são debitados na conta empresarial. Isso acaba causando um descontrole financeiro.

Quando o empresário não separa a conta física da jurídica, ele perde o controle financeiro do negócio. Não sabe o quanto tem para pagar fornecedores, funcionários e demais despesas ou quanto poderia reinvestir no negócio. Pior, ele não consegue fazer a leitura correta de custos e receitas, o que pode levá-lo a determinar um preço de venda fora da realidade (UOL NOTÍCIAS ECONOMIA, 2012).

Outro problema observado foi com relação ao custo dos produtos. A loja não produz, todos os seus produtos são comprados de um único fornecedor, a franqueadora. Dessa maneira não há a possibilidade de negociação de valores, não sendo possível obter a vantagem de custo proposta por Longenecker, Moore e Petty.

3.2.4 Área de Marketing

A propaganda faz parte dos principais elementos do marketing e é responsável pela divulgação dos serviços e produtos das empresas, bem como pelo início da relação da empresa com o público que pretende conquistar. É através dela que se inicia a relação de contatos constantes da equipe de vendas e os futuros consumidores. É também o primeiro contato importante que a empresa realiza com o seu público, podendo ser decisivo na conquista ou no desinteresse da população em relação à empresa, pois através dela as pessoas têm a primeira impressão a respeito da empresa (LEAL, 2011, p. 18).

O problema percebido na área de marketing é que sempre são feitas propagandas na véspera de datas comemorativas, como natal, dia das mães, dos pais e namorados, porém no intervalo entre uma data e outra a gerente não investe nesta área. É notável o resultado que as propagandas trazem, por isso é importante estar sempre presente na mídia, não deixando, assim, que o cliente se esqueça da

marca. O mercado está cada vez mais competitivo, aumentando assim a importância de aparecer para o consumidor constantemente.

3.2.5 Área de Recursos Materiais e Patrimoniais

Comprar significa “procurar e providenciar a entrega de materiais, na qualidade especificada e no prazo necessário, a um preço justo, para o funcionamento, a manutenção ou a ampliação da empresa” (VIANA, 2010, p. 172)

Durante o período de estágio na empresa foi observado que faltavam produtos “carro chefe” na loja. Após análise notou-se que essas faltas se davam devido a falta de planejamento de compra. Também foi analisado que a franqueadora, algumas vezes, não enviava o pedido corretamente, alegando falta de produtos em estoque por escassez de matéria prima.

3.2.6 Área de Relacionamento com o Cliente

À medida que o acesso à tecnologia se amplia e as empresas reconhecem o valor de rastrear e compreender o comportamento de seus clientes, o uso dos bancos de dados de clientes vai se tornando comum em muitas empresas. [...] Os bancos de dados são ótimas ferramentas e valiosos acréscimos aos programas de marketing de relacionamento, uma vez que fornecem às empresas e a seus funcionários informações sobre os padrões de gastos e o estilo de vida dos clientes, além de diversos outros fatores úteis para que se inicie e se mantenha o contato com um cliente (BARNES, 2002, p. 178).

A empresa possui um banco de dados para o envio de mensagens eletrônicas divulgando promoções e novidades, mas não utiliza este recurso, rápido e barato, frequentemente.

As felicitações aos aniversariantes somente são feitas quando a gerente encontra-se na loja, para enviar do celular particular dela. Não há um aparelho empresarial para que a vendedora possa fazer este serviço diariamente.

4 PROPOSTA DE MELHORIA DE UMA ÁREA TEMÁTICA DA EMPRESA

Nesta seção será apresentada a proposta de melhoria para uma das áreas temáticas de empresa, o estudo teórico da área temática, os resultados esperados, as fases de implantação, a viabilidade da proposta e a especificação das oportunidades e melhorias.

4.1 Apresentação da proposta

Implementar a Avaliação de Desempenho é importante para que a organização possa acompanhar o desempenho de seu pessoal, para conhecer sua dinâmica, permitindo a identificação de seus pontos positivos e negativos, tendo, assim, condições de elaborar de forma assertiva suas estratégias e ações.

Também é importante, pois “proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários” (CHIAVENATO, 1999). Por meio dela torna-se possível passar para o empregado o *feedback* de sua atuação, sugerindo as mudanças no conhecimento, nas habilidades e nas atitudes que precisem ser tomadas.

O presente estudo visa implementar uma proposta de avaliação de desempenho em uma micro empresa. Será utilizada uma tabela de escala gráfica, que encontra-se no Apêndice deste trabalho, a qual dará ao gestor indicadores e parâmetros dos pontos fortes e fracos de seus funcionários.

4.2 Estudo teórico da área temática

“A avaliação de desempenho é um tema constante e corriqueiro na vida particular das pessoas” (CHIAVENATO, 2014, p. 210). “Quase inadvertidamente, mas com muito afinco, costumamos avaliar o filme a que assistimos, a novela ou programa de TV, a comida do restaurante” (CHIAVENATO, 2005, p. 246). “O mesmo ocorre nas organizações. Elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos” (CHIAVENATO, 2014, p. 210).

As empresas avaliam suas diversas áreas, e avaliam, principalmente, o fator humano, pois é ele que dá vida à organização (CHIAVENATO, 2014). As pessoas

“constituem a mola mestra do sucesso organizacional” (CHIAVENATO, 2014, p. 210).

Dessler (2003, p. 172) afirma que a “avaliação de desempenho pode ser definida como a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho.

Já França (2012, p. 115) diz que “a avaliação de resultados da gestão de pessoas é a pratica de julgamento e apreciação a partir dos objetivos da gestão de pessoas da organização foram alcançados, e se eles foram alcançados com o uso eficiente dos recursos”.

Chiavenato(1999) define avaliação de desempenho como:

Uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial desenvolvimento futuro (...). Constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação etc. De acordo com os tipos de problemas identificados, a avaliação de desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de RH às necessidades da organização.

“A avaliação de desempenho, dentro das empresas, tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho” (FRANÇA, 2012, p. 116).

“A vantagem preponderante de ter uma política de avaliação de desempenho dentro da empresa é permitir que o próprio desempenho (tanto individual quanto coletivo) melhore, beneficiando a todos” (FRANÇA, 2012, p. 116).

A avaliação de desempenho fornece à Administração de Recursos Humanos importantes informações, sobre as quais serão tomadas decisões administrativas, tais como nível de salários e bonificação, promoções e demissões, necessidade de treinamento, planejamento de carreira. Toda avaliação de desempenho possui seu retorno, que consiste na divulgação das informações para o funcionário. Os resultados da avaliação de desempenho certamente têm papel determinante na motivação dos funcionários. O objetivo da avaliação de desempenho é também proporcionar o crescimento e o desenvolvimento da pessoa que fica sabendo como está se saindo no trabalho (FRANÇA, 2012, p. 117).

Não há uma regra que determine quem deve fazer a avaliação. As organizações utilizam diversas alternativas, são elas:

Autoavaliação do desempenho: “É um método simples por meio do qual o empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho” (FRANÇA, 2010, p. 122).

O gerente: De acordo com Chiavenato (1999), neste caso, é responsabilidade do gerente a verificação do desempenho dos seus funcionários e a constante avaliação e comunicação dos resultados.

O indivíduo e o gerente: Este meio é a junção dos anteriores. “Nesta alternativa, o gerente funciona como o elemento de guia e orientação, enquanto o funcionário avalia o seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente” (CHIAVENATO, 1999, p. 193).

A equipe de trabalho: “É a própria equipe de trabalho que avalia o desempenho de cada um de seus membros e programa com cada um deles as providencias necessárias para a sua melhoria” (CHIAVENATO, 1999, p. 193).

A avaliação de 360 graus: “A avaliação de desempenho é feita de forma circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado” (CHIAVENATO, 1999, p. 193).

A avaliação por cima: É o inverso da avaliação do subordinado pelo supervisor. Neste caso é a equipe é que avalia o supervisor. Afere como o gerente “proporcionou os meios e recursos para a equipe alcançar os seus objetivos e como ele poderia incrementar a eficácia da equipe e ajudar a melhorar os seus resultados” (CHIAVENATO, 1999, p. 193).

A comissão de avaliação de desempenho: “Trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas direta ou indiretamente interessadas no desempenho dos funcionários” (CHIAVENATO, 1999, p. 193). A comissão é formada por pessoas de variados departamentos.

O órgão de RH: “O órgão de RH assume totalmente a responsabilidade pela avaliação do desempenho de todas as pessoas da organização” (CHIAVENATO, 1999, p. 193). É uma alternativa monopolizadora, centralizadora e burocrática.

Existem variados métodos para que seja feita a avaliação do desempenho humano. Avaliar pessoas não é tarefa fácil, por isso muitas organizações elaboram seus próprios sistemas de avaliação de acordo com suas peculiaridades.

Os métodos mais utilizados para se fazer a avaliação do desempenho humano são:

Escalas gráficas: Este método afere o desempenho por meio de fatores antecipadamente determinados. “Trata-se de um sistema baseado em um gráfico de dupla entrada, apresentando nas linhas os fatores de avaliação de desempenho e nas colunas os graus desses fatores” (FRANCA, 2010, p. 119).

É um método de simples e fácil elaboração, compreensão e análise dos resultados. Porém tem a característica de ser generalizador e superficial e não dar ao funcionário a oportunidade de ter uma participação ativa no processo.

Escolha forçada:

A mensuração desse método consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de desempenho individual. Em cada bloco composto de duas ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado (FRANÇA, 2012, p. 120).

Este método não exige que os avaliadores passem por treinamento e não permite influencia pessoal por sua parte. Mas não fornece uma visão global dos resultados, é complexo para ser montado e também não há participação ativa do avaliado.

Pesquisa de campo: “Baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de staff no processo de avaliação do desempenho.” (CHIAVENATO, 1999, p. 198). É necessário que haja entrevistas entre um especialista em avaliação (staff) com os gerentes (linha) para avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários, conjuntamente.

Este método permite planejamento futuro, avalia com profundidade e destaca o alcance de resultados e um melhor desempenho. Porém seu custo é bastante elevado por ser necessária a contratação de um especialista e o processo é demorado.

Incidentes críticos: “Trata-se de uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e negativos a respeito do desempenho de seus subordinados”. (FRANCA, 2010, p. 121).

É um método de fácil elaboração e aplicação, enfatiza aos aspectos excepcionais do desempenho, mas não avalia os aspectos normais, fixando-se em poucos aspectos.

Listas de verificação: Método “baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados (check-lists) a respeito de cada funcionário. Cada um desses fatores de desempenho recebe uma avaliação quantitativa”. (CHIAVENATO, 1999, p. 200).

Auxilia o gerente na avaliação de todas as características principais do avaliado, funciona como lembretes.

4.3 Especificação das oportunidades e melhorias

Na empresa em estudo não há um sistema de avaliação de desempenho formalizado e estruturado. A gestora faz a avaliação de suas funcionárias a todo momento, mas sem nenhuma formalidade. Com isso, pretende-se fazer a implementação efetiva do sistema, visando:

- Fazer com que a gestora saiba como está o desempenho de cada funcionário no exercício de seu cargo;
- Estimular a satisfação do funcionário e recompensá-lo por seu serviço;
- Identificar os pontos fortes e fracos de cada funcionário, detectando quais os pontos precisam ser treinados e aperfeiçoados;
- Estimular no gerente a observação do comportamento dos subordinados;
- Incitar a interação entre supervisor e supervisionado.

4.4 Viabilidade da proposta

Implementar o sistema de avaliação de desempenho na Água de Cheiro de Sobradinho apresenta-se uma proposta viável, pois não serão necessários investimentos, visto que, a avaliação será feita pela gestora, não necessitando da contratação de um profissional especializado. Também não será preciso implementar um sistema de informação, pois a tabela será feita em Excel e preenchida a mão. E não serão feitas alterações na estrutura física ou organizacional.

4.5 Fases de implantação

1ª fase: Fazer o levantamento dos pontos a serem avaliados;

2ª fase: Definir os graus de avaliação, ou seja, apontar as escalas de variação;

3ª fase: Montar a escala gráfica (questionário);

4ª fase: Informar aos funcionários que eles passarão por um processo de avaliação de desempenho e explicar como será feito, mostrando o questionário e esclarecendo eventuais dúvidas;

5ª fase: Aplicar o questionário;

6ª fase: Fazer a mensuração dos dados;

7ª fase: Analisar os resultados, interpretando-os;

8ª fase: Apresentar o feedback ao funcionário, mostrando seus pontos positivos e elogiando pelo bom desempenho e apontando os pontos negativos, orientando como corrigi-los.

4.6 Resultados Esperados

Com este projeto espera-se avaliar o desempenho dos colaboradores, fazendo com que os recursos humanos se tornem um importante fator gerador de vantagem competitiva. “Pesquisas recentes têm demonstrado uma correlação positiva entre empresas bem-sucedidas e a presença de procedimentos de avaliação do desempenho de seu pessoal” (CHIAVENATO, 2005, p. 263).

Tem-se como objetivo também, dar oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado os objetivos organizacionais e de outro os objetivos individuais. “A avaliação do desempenho está totalmente voltada para a melhoria” (CHIAVENATO, 2005, p. 263). Ela “serve como importante ferramenta gerencial para melhorar o desempenho das pessoas, alavancar sua satisfação, melhorar o contexto do trabalho e a qualidade de vida das pessoas” (CHIAVENATO, 2005, p. 263).

Com a divulgação dos resultados da avaliação, mostrando ao funcionário seus pontos positivos e negativos e almeja-se que o colaborador faça uma autorreflexão mudando seu comportamento perante os pontos que precisam ser melhorados, levando o funcionário a compreender a avaliação do desempenho como um sistema objetivo.

5 CONCLUSÃO

No presente estudo foi realizado um diagnóstico das áreas administrativas de uma microempresa, uma franquia do ramo de cosméticos. Foi apresentada a caracterização da organização, o funcionamento das principais áreas da Administração e seus principais problemas.

Embasada em estudos teóricos, foi apresentada uma proposta de melhoria para a área de Recursos Humanos, visando a implementação de um sistema avaliação de desempenho através da utilização tabelas de escalas gráficas, as quais tem como objetivo dar ao gestor indicadores e parâmetros dos pontos fortes e fracos de seus funcionários, possibilitando mudanças no conhecimento, nas habilidades e nas atitudes que precisem ser tomadas.

O trabalho especificou as oportunidades e melhorias, apresentando-se viável e possível de ser implementado na empresa, através de suas fases. Com isso, o estudo foi considerado produtivo e de suma importância para oportunizar ao estagiário o envolvimento em atividades praticas, aplicando o conhecimento teórico, aprendido no decorrer do curso, no dia a dia profissional.

REFERÊNCIAS

American Marketing Association, AMA. **O que é Marketing**. Portal do marketing. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/O_que_e_marketing.htm>. Acesso em: 02 de outubro de 2014.

BARNES, James G. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes**: é tudo uma questão de como você faz com que eles se sintam; tradução de Luiz Frazão.- Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002, 400p.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Plano de negócios** – estratégia para micro e pequenas empresas. Barueri, SP: Manole, 2005

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DAFT, R.I. **Administração**. Tradução de Fernando Gastaldo Morales. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

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

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de recursos Humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Prática de recursos Humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, IBGE. 2003. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>. Acesso em: 11 de novembro de 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LEAL, GRAZIELA MOURA. **A influência da propaganda no comportamento do consumidor, um estudo de caso em uma empresa varejista em Picos-PI**. PICOS – PI, 2011. 59 f. Monografia (Bacharelado em Administração). Universidade Federal do Piauí – UFP.

JUNIOR, Antônio Barbosa Lemes; RIGO, Cláudio; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 698 p.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY J. William. **Administração de pequenas empresas**. Sao Paulo: Makron Books, 1997.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

O ADMINISTRADOR MODERNO, 2011. **A Amplitude da Administração de Materiais**. Disponível em: <<http://oadministradormoderno.blogspot.com.br/2011/11/amplitude-da-administracao-de-materiais.html>>. Acesso em: 03 de novembro de 2014.

OLIVEIRA, Djama de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PERNI, Anna Paula Ribeiro de. **Qualidade dos processos de seleção em recursos humanos**. 2007. 45 f. Trabalho de conclusão de pós-graduação (especialista em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Candido Mendes, Niterói, Rio de Janeiro, 2007. [Orientador: Prof^a. Maria Esther].

PORTAL DO ADMINISTRADOR [s.d.]. **Mas afinal, o que é Marketing?**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/mas-afinal-o-que-e-marketing/25831/>>. Acesso em: 02 de outubro de 2014.

PORTAL LOGWEB, 2014. **Bom desempenho do mercado de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal mantém otimismo dos OLs**. Disponível em: <<http://www.logweb.com.br/novo/conteudo/noticia/34616/bom-desempenho-do-mercado-de-cosmeticos-perfumaria-e-higiene-pessoal-mantem-otimismo-dos-ols/>>. Acesso em: 31 de outubro de 2014.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2012.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. 16. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, Sebrae. 2014. **Perspectivas de mercado até 2015: higiene pessoal, perfumaria e cosméticos**. Portal Sebrae. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/perspectivas-de-mercado-ate-2015-higiene-pessoal-perfumaria-e-cosmeticos/>>. Acesso em: 31 de outubro de 2014.

TERENCE, A.C.F; BENZE, R. P.; ESCRIVÃO FILHO, E. **A influência das características estruturais na gestão estratégica da pequena empresa**. In: CLADEA, 39., 2004, Puerto Plata. Anais... Puerto Plata, 2004.

TORRES, Henderson Carvalho. **Administração de Recursos Humanos**. Disponível em: <<http://www.portaladm.adm.br/ARH/arh1.htm>>. Acesso em: 25 de setembro de 2014.

Uol notícias economia, UOL. **Para evitar bagunça financeira, separe conta pessoal da empresarial**. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/04/03/saiba-como-fixar-o-pro-labore-e-evitar-uma-bagunca-financeira-na-empresa.jhtm>>. Acesso em: 27 de outubro de 2014.

VIANA, JOÃO JOSÉ. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 1. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE

Formulário de Avaliação de Desempenho

Água de Cheiro					
Avaliação de Desempenho					
Nome do Funcionário: _____				Data: ___/___/___	
Avaliador: _____					
FATORES	ÓTIMO	BOM	REGULAR	INSUFICIENTE	FRACO
Produção	Sempre ultrapassa as metas	Às vezes ultrapassa as metas	Atinge as metas	Às vezes atinge as metas	Nunca atinge as metas
Qualidade de atendimento ao cliente	Atendimento excepcional	Atendimento superior	Atendimento satisfatório	Atendimento insatisfatório	Atendimento ruim
Conhecimento dos produtos	Conhece, entende e sabe explicar sobre todos os produtos	Conhece, entende e sabe explicar sobre a maioria dos produtos	Conhece suficiente sobre os produtos	Conhece apenas uma parte dos produtos	Conhece pouco sobre os produtos
Assiduidade	Não há registros de faltas	Raramente apresenta faltas	Faltas acontecem de maneira justificada	Faltas estão dentro do limite estabelecido pela empresa	Apresenta constantes faltas
Pontualidade	Chega sempre antes do horário	Chega sempre no horário	Poucas vezes chega atrasado	Chega atrasado com frequência	Sempre chega atrasado
Capacidade de trabalhar em equipe	Apresenta grande capacidade de ouvir a opinião do próximo	Apresenta boa capacidade de ouvir a opinião do próximo	Tem capacidade de ouvir os demais e expõe suas ideias de forma indiferente	Não se preocupa em ouvir a opinião do próximo	Não se interessa na opinião do próximo, é hostil e indiferente
Capacidade de inovar (criatividade)	Tem sempre excelentes ideias inovadoras	Apresenta boas ideias inovadoras	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
Competência para resolução de problemas	Sempre antecipa-se na resolução de problemas que influenciam diretamente no trabalho	Resolve os problemas relativos à sua função sem necessidade de ordem específica	Usualmente apresenta iniciativa, mas na maioria das vezes aguarda ordens	Raramente demonstra iniciativas. Sempre espera ordens	Nunca apresenta iniciativa
Aparência	Está sempre muito bem arrumado	Está sempre arrumado	Algumas vezes está arrumado	Raramente está arrumado	Nunca está arrumado

