



Prefeitura Municipal de Gurupi

PREFEITURA MUNICIPAL DE GURUPI
FUNDAÇÃO UNIRG
FACULDADE UNIRG
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RELATORIO DE ESTÁGIO

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA DISTRIBUIDORA DE
BEBIDAS SANTA GENOVEVA LTDA DA CIDADE DE GURUPI-TO**

Acadêmicos: Ananias Cardoso Barbosa

Marcus Vinicius Alves Mota

Professor Orientador: Donária Coelho Duarte, Dra.

Gurupi – TO, novembro/2007

**ANANIAS CARDOSO BARBOSA
MARCUS VINICIUS ALVES MOTA**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA DISTRIBUIDORA DE
BEBIDAS SANTA GENOVEVA LTDA DA CIDADE DE GURUPI-TO**

Relatório organizacional apresentado à
Faculdade UNIRG, como requisito parcial para
a disciplina Estágio Supervisionado I.

Orientador: Prof^ª. Donária Coelho Duarte, Dra.

Gurupi – TO, novembro/2007

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	4
2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	4
2.2 TÉCNICAS DE PESQUISA	5
2.3 ANÁLISE DE DADOS	6
3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E MEIO AMBIENTE	8
3.1.AMBIENTE INTERNO	8
3.1.1. Aspectos estratégicos	9
3.1.2 Aspectos Financeiros	15
3.1.3 Aspectos mercadológicos	18
3.1.4 Aspectos de recursos humanos	21
3.1.5 Aspectos de prestação de serviços	24
3.2 AMBIENTE EXTERNO	26
4 CONCLUSÃO	29
REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

Com uma economia mundial cada vez mais instável e com as grandes mudanças tecnológicas fica cada vez mais difícil prever os resultados, por isso o administrador tem que estar atento à flexibilidade do mercado. Para tentar minimizar as deficiências das atividades administrativas, a Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda busca um melhoramento contínuo, visando a consolidação da sua marca no mercado de Gurupi e região oferecendo produtos e serviços de qualidade.

Este trabalho tem como objetivo estudar todos os departamentos da empresa, Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda, que tem como ramo de atividade a prestação de serviços, através comercialização de bebidas do grupo SCHINCARIOL atendendo a atacados e varejos. Nesse ato é representada pelos sócios Sr. Algacides Daneluz e Noeli Tamazoni.

As informações coletadas na empresa têm como objetivo utilizar o conhecimento adquirido em sala de aula, visando proporcionar um melhor desempenho das atividades administrativas da organização.

Este relatório foi embasado em conhecimento adquirido pelos estagiários que possuem um vínculo empregatício com a empresa, e em entrevistas concedidas por outros funcionários e proprietários, além de pesquisa bibliográfica fazendo assim um paralelo entre a teoria e a prática.

Desta forma, os mesmos relatam as atividades do estágio supervisionado identificando as práticas e as vivências em administração exigidas pela Universidade, seguindo os seguintes tópicos: Introdução: contextualização do trabalho realizado, caracterizado em termos gerais e dados da empresa trabalhada; Procedimentos Metodológicos: delineamento da pesquisa, as técnicas e a análise dos dados coletados; Caracterização da Organização: desenvolvimento da pesquisa realizada; Ambiente Externo: dados da região onde a empresa pesquisada está localizada, tipos de impostos que devem ser pagos e processos de criação de serviços pela empresa, dentre outros; Conclusão: consolidação de todos os resultados obtidos no decorrer desta pesquisa; e Referências Bibliográficas: material bibliográfico onde cita todos os autores que serviram de embasamento para a estruturação deste relatório.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho é de caráter exploratório onde os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles. Portanto, buscou-se descrever as características apresentadas pelo grupo pesquisado de maneira a divulgar a própria realidade. Para Fortes (1990, p.16) “inclui-se entre as pesquisas descritivas a maioria daquelas desenvolvidas nas ciências humanas e sociais; as pesquisas de opinião, mercadológicas, os levantamentos socioeconômicos e psicossociais”.

O desenvolvimento da pesquisa é fundamental para a elaboração de qualquer relatório, pois é durante a mesma que se faz o levantamento dos dados e coleta das informações necessárias para análise do conteúdo abordado.

Utilizamos métodos de pesquisa tanto bibliográficos quanto estudo de campo caracterizadas pela formulação da maioria das perguntas previstas e elaboradas com antecedência. Onde o entrevistador tem uma participação ativa, apesar de observar um roteiro, nós pudemos fazer perguntas adicionais para esclarecer questões para melhor compreender o contexto.

Para a utilização dos métodos citados a cima, foi indispensável possuir amplo campo de natureza teórica, pois, sinceramente sem ele, todos os suportes materiais serão inúteis. De acordo com Oliveira (2006, p. 118) “a pesquisa tem por finalidade tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem nas suas mais diferentes manifestações e a maneira como se processam os seus aspectos estruturais e funcionais, a partir de uma série de interrogações”.

A pesquisa adotada no processo de captação de dados é classificada como exploratória e descritiva, pois as informações contidas no relatório descrevem a realidade do ambiente externo e interno da empresa estagiada, com total participação do proprietário e diretor comercial da organização.

A pesquisa exploratória é aquela, onde tais informações são exploradas no ambiente onde estão inseridas e a pesquisa descritiva, trata-se de informações reais, sem que as mesmas sofram alguma alteração em sua realidade (CERVO; BERVIAN, 2002).

Utilizou-se também da entrevista semi-estruturada, pois para formalizar o início de

uma coleta de dados devem-se utilizar os seus principais recursos para que o investigador possa colher as informações.

Pode-se entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa. (FORTES, 1990, p.18)

Este tipo de pesquisa é caracterizado pela formulação da maioria das perguntas previstas e elaboradas com antecedência. Nela, o entrevistador tem uma participação ativa, apesar de observar um roteiro, ele pode fazer perguntas adicionais para esclarecer questões para melhor compreender o contexto (FORTES, 1990).

Para a utilização deste método, foi indispensável possuir amplo campo de natureza teórica, pois, sinceramente sem ele, todos os suportes materiais serão inúteis.

Cervo e Bervian (2002, p. 69) também dizem que “o estudo exploratório, é normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e um auxílio que traz a formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas”.

Ambos os processos de pesquisa citados devem caminhar juntos possibilitando um trabalho eficaz e prazeroso de se realizar.

2.2 TÉCNICAS DE PESQUISA

É relevante mencionar que primeiramente buscou-se ajuda bibliográfica para a produção deste relatório. Técnica esta empregada para a reunião das informações. Com a leitura geral deste material, formularam-se as essências das informações, sendo para isso, submetido um estudo aprofundado, orientado pela questão norteadora e os referenciais teóricos.

Foram utilizadas pesquisas bibliográficas, relacionando contribuições científicas para a realização deste relatório. De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 65), “a pesquisa

bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”.

Na execução desta pesquisa utilizou-se também a entrevista semi-estruturada, pois para formalizar o início de uma coleta de dados devem-se utilizar os seus principais recursos para que o investigador possa colher as informações.

Parafraseando Fortes (1990), os informantes, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa.

Para que se tornasse possível a realização deste foram utilizadas entrevistas com o proprietário. Segundo Lakatos e Marconi (2002, p. 28), “a entrevista é uma junção entre duas pessoas, com o objetivo de obter informações sobre um determinado assunto”. Todas informações que foram além de observações foram extraídas mediante suas palavras.

Por possuir um vínculo empregatício com a empresa, os estagiários obtiveram maior facilidade no desenvolvimento do tema em estudo. Realizamos situações participantes em reunião com o proprietário, gerente comercial e gestor da organização, lembrando que toda técnica de observação e levantamento de informação foram feitas pelos estagiários de maneira organizada, visando à qualidade de informações obtidas pelos mesmos.

2.3 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados são analisados com uma abordagem qualitativa, pois não foram feitas análises numéricas. Conforme Oliveira (2006, p. 116), “a abordagem qualitativa se difere da quantitativa pelo fato de não haver pretensão de enumerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. A pesquisa qualitativa tem como objetivas situações complexas ou estritamente particulares”.

Os procedimentos metodológicos são de grande importância para o desenvolvimento de qualquer relatório, pois essas informações servem para esclarecer os procedimentos utilizados, seguindo suas devidas normas.

Todas estas técnicas metodológicas estiveram voltadas para o objetivo deste trabalho, que equivale a detectar erros e auxiliar nas decisões dos colaboradores e analisar o ambiente como um todo, objetivando o estudo de todos os departamentos da empresa – Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda – tendo em vista seus pontos fortes e fracos.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E MEIO AMBIENTE

Visando obter amplos conhecimentos sobre as atividades de marketing, bem como a funcionalidade da empresa em questão – Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda – realizou-se um levantamento de dados sobre suas respectivas áreas como, recursos humanos, financeiros, prestação de serviços e atividades mercadológicas, analisando os pontos que necessita de melhoramentos, que alguns autores classificam como pontos fracos e fortes de uma organização. Segundo Cobra (1992) “a caracterização do meio ambiente tem como propósito conhecer todas as áreas de atividade da organização em cada departamento e como ele age nos ambientes internos e externos da mesma”.

A análise ambiental traz uma especificação mais detalhada sobre o ambiente interno, que é o real objetivo deste estudo assim como seus pontos fortes e fracos.

3.1.AMBIENTE INTERNO

A empresa pesquisada concedeu todas as informações contidas nos parágrafos abaixo sendo preservado todo conteúdo não havendo alteração no mesmo. Sob a visão de Alvarães (2007, p.20) que diz que pesquisar sobre o ambiente interno:

consiste na avaliação do posicionamento atual da empresa. É um esforço dirigido à ampliação do conhecimento que se tem da organização, sua performance financeira, seus empregados, seus produtos, sua estrutura organizacional, seus concorrentes e seus clientes. Este processo ajuda na identificação das principais Forças e Fraquezas da organização.

Neste sentido, foi possível fazer as observações pertinentes aos: Aspectos estratégicos, aspectos financeiros, aspectos mercadológicos, aspectos de recursos humanos e aspectos de prestação de serviços.

3.1.1. Aspectos estratégicos

A organização estagiada atua na comercialização de bebidas não podendo comercializar produtos de outra marca que não seja da linha Schincariol, devido o contrato de franchising. Os produtos do Grupo Schincariol são constituídos por bebidas alcoólicas e não alcoólicas, onde o grupo de bebida não alcoólica é formado por refrigerantes, cerveja sem álcool, sucos, águas minerais e as alcoólicas por cervejas e choop.

Hoje a Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda, é constituída por dois sócios, sendo marido e mulher, onde o marido é sócio majoritário com 70% do capital e a esposa com 30% do restante do capital da empresa. Cada um tem a responsabilidade de administrar uma área da empresa. O sócio majoritário é o administrador comercial e a sócia minoritária tem a responsabilidade de gerenciam as atividades administrativas e financeiras da organização. Pelos dois são tomadas todas as decisões em consulta ao gerente comercial que é filho dos mesmos. Hoje a empresa conta com um quadro de 46 colaboradores, sendo uma vendedora interna, uma equipe de 7 vendedores e um gerente de vendas, dois supervisores de vendas, um gerente de depósito, um gerente de frota, três auxiliares administrativos, um gerente de recursos humanos, um T.I, 9 motoristas, 17 ajudantes e uma auxiliar de serviços gerais

A Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda atua no mercado como prestadora de serviços, que se dá através do programa de excelência exigido pelo Grupo Schincariol a cada um dos seus distribuidores para que haja uma padronização no atendimento aos clientes, que é executado por toda a equipe comercial, desde os consultores de vendas interna e externa até a equipe de distribuição, garantindo a qualidade do serviço prestado e fortalecendo a parceria com os clientes. De acordo com Cobra (1992, p.46) “a preocupação básica de produtos e serviços é compatibilizar a fabricação com satisfação das necessidades e desejos do público-alvo”.

A empresa tem um público bem variado, aonde vai desde os que consomem bebidas alcoólicas e não alcoólicas. Por isso buscou a estratégia de trabalhar com toda a linha de produto do Grupo Schincariol, que tem um portfólio com 52 produtos desenvolvido para cada tipo de segmento de mercado, visando assim satisfazer as exigências dos diversos tipos de classes.

A Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda, é administrada por um casal de sulista, que chegando à cidade de Gurupi – TO, fizeram uma pesquisa de mercado para saber qual o melhor ramo de atividade comercial para aplicação de recursos financeiros, como

pessoas cultas e que tem uma visão de mercado, optaram pela prestação de serviços através da comercialização de bebidas, portanto, procuraram o SEBRAE para ver a viabilidade do negócio, e com base em dados recolhidos através da pesquisa caracterizaram que a cidade de Gurupi – TO possui maior índice de consumo de bebida alcoólica do estado.

Diante das informações coletadas na fase de pesquisa para investimento do capital, os empresários procuraram a Ambev para ser representante da marca Skol na região sul do Estado do Tocantins, mas como já havia um franqueado na região, não foi concebida a representação aos mesmos. Sabendo da viabilidade do negócio, decidiram procurar o Grupo Schincariol que, apesar ter sido fundada em 1939, até então não era tão conhecido e também não tinha uma representação na região sul do Estado do Tocantins. Por serem pessoas idôneas e atender todos os requisitos exigidos pelo franqueador, foi concedida a representação da marca Schincariol

Com a concessão da franquia, a Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda foi fundada em 25 de abril/1995 com sede na Avenida Paraná, entre as ruas 6 e 7, formada por marido e esposa, e o quadro de funcionários contava com apenas 8 colaboradores, onde o proprietário era o gerente comercial e a sua esposa gerente administrativa. É importante ressaltar que desde início a empresa já tinha uma preocupação em departamentalizar a organização, para facilitar o fluxo do processo.

Depois de 8 anos, com o crescimento das vendas e o aumento da demanda de mercado, a empresa teve sua estrutura física transferida para outro prédio alugado, em busca de mais espaço físico para poder montar seu depósito de forma que facilitasse o processo e o fluxo do carregamento e descarregamento dos caminhões. Ao longo dos anos, com a superação das dificuldades e sazonalidades do mercado, conseguiram a aquisição do prédio na Avenida Maranhão esquina com a rua 19, nº 2515, centro de Gurupi –TO, atual endereço da mesma.

Para melhor entender seu planejamento estratégico, é importante lembrar de conceitos bibliográficos de alguns autores. Segundo Chiavenato (1983, p. 51), “o planejamento estratégico refere-se à maneira pela qual uma organização pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos”.

O planejamento estratégico da empresa estagiada é formulado pelo diretor comercial, gerente de vendas, gerente geral, supervisores de vendas e consultores de vendas. Sempre que necessário é solicitada uma reunião com todos os clientes internos para análise das decisões, onde no final da mesma o diretor comercial, gerente geral e o gerente de vendas analisam os assuntos propostos, e fazem ou não alterações no planejamento estratégico.

A organização estagiada não possui missão. De acordo com Oliveira (2004, p. 76), “a missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. No entanto, a missão representa a razão de ser da empresa”. Após todos os levantamentos de dados feitos na empresa, sugere-se a mesma adote como sua missão: Oferecer produtos e serviços de qualidade aos clientes.

Para Fischmann e Almeida (1998, p. 12), “planejamento estratégico é o método pelo qual a empresa define a mobilização de seus recursos para alcançar os objetivos propostos”. É um planejamento global a curto, médio e longo prazo.

Deste modo, a empresa campo, por não possuir uma missão, não pode ter um plano estratégico consolidado, mesmo que apresente alguns documentos que relatam o porque da existência da organização, mas não o quê e como ela o faz e onde quer chegar. Entende-se então que a mesma precisa aprimorar neste aspecto, sendo considerado como uma bússola para os membros de uma organização.

Segundo Cobra (1992, p. 52), “a visão de curto prazo é permeada de dúvidas e incertezas e a de longo prazo então é vista como uma atividade esotérica, denominada por muitos como futurologia”. Sua definição estabelece referências para o planejamento da Unidade.

Sendo assim, a empresa tem que definir sua missão, visão, valores a partir do órgão maior centralizado o Grupo Schincariol, sendo o mesmo detentor de um dos maiores parques de produção de bebidas da América do Sul, em referência à Unidade Fabril de Itu (SP).

A estrutura organizacional de uma empresa, segundo Porter (1999, p. 70), “é a interação entre os diversos elementos constituintes da empresa”. A Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda, desta forma, conta com sua personalidade coletiva. Pensam e agem, considerando a organização como um todo, assim como o trabalho nela realizado, o seu papel na empresa, o seu negócio, os processos de comunicação e relacionamento interpessoal, dentre outros aspectos, organizando e dividindo o trabalho. Seguindo esse pressuposto, a estrutura organizacional da empresa em estudo é bem definida, mas as estratégias não estão bem posicionadas. Portanto, a mesma falta direcionamento na execução das ações propostas.

O tipo de organização da referida empresa é a “Staff”. Conforme Cury (1990, p.182), “têm a função de assessoramento e de aconselhamento ao executivo ao qual estão ligados” e está representada por um organograma que nada mais é que “uma representação gráfica e abreviada da organização” (CURY, 1990, p. 171).

A estrutura da Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda em Gurupi – TO, é composta das seguintes funções: Diretor geral, diretor comercial, diretor financeiro, supervisor, gerente de venda, gerente logística, RH, vendedores gerente de depósitos, motorista, TI, serviços gerais. Conforme mostra o organograma a seguir.

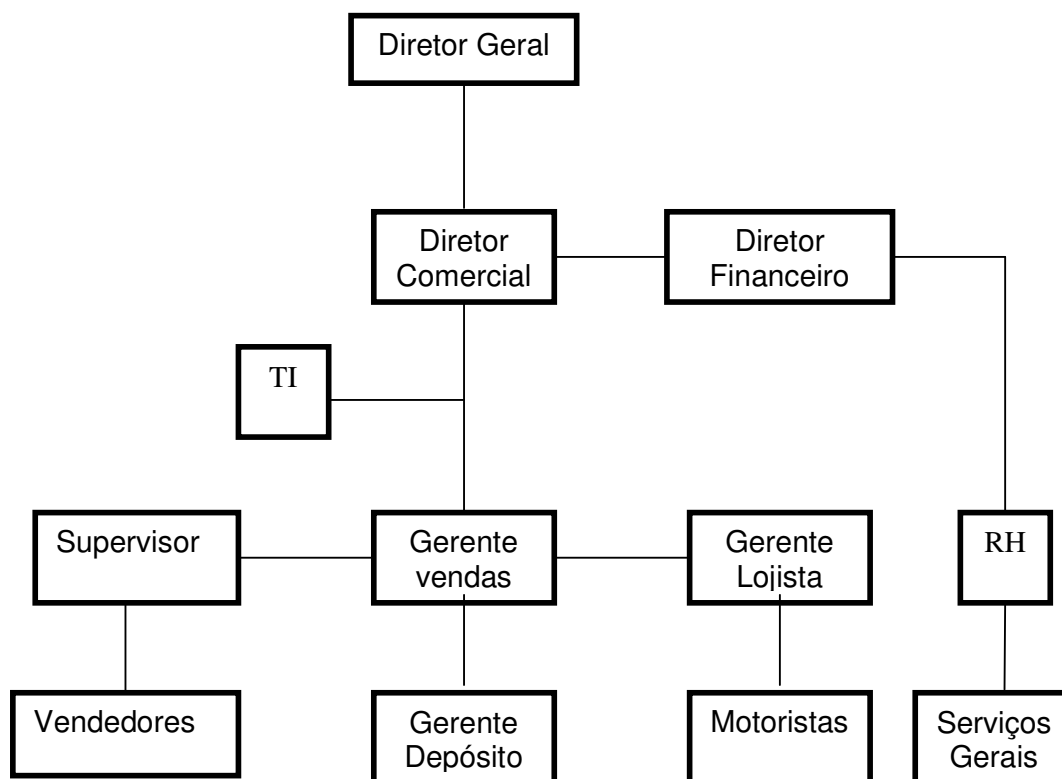


Figura 1: Organograma Geral da Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda de Gurupi – TO.
Fonte: Dados Primários (2007)

A estrutura organizacional é delineada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidos. Para Oliveira (2002, p. 84), “a estrutura organizacional de uma empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando o alcance de objetivos e resultados estabelecidos”.

De acordo com Cobra (1992, p.81), “objetivo é algo que se quer alcançar e a meta é a quantificação desse alvo”.

Os funcionários da Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda são conhecedores de seu objetivo, que visa uma prestação de serviços de qualidade aos clientes oferecendo produtos de boa categoria possibilitando o aumento da cota participativa de mercado.

Os planos de ação são elaborados e disponibilizados pelo gestor aos demais funcionários através de reuniões gerais com participação de todos os clientes internos para discernimento das ações, geralmente realizadas todas as segundas feiras, com distribuição de material para *merchandising* visando o fortalecimento do plano de ação.

Existem ainda metas que disponibilizam resultados positivos para a empresa, exigidas pelo franqueador – o Grupo Schincariol – no que se refere à revenda. O Gerente de Vendas distribui para a equipe de vendas através do sistema utilizado pela empresa com relatórios dos 12 últimos históricos de vendas devido a sazonalidade de mercado buscando a não desmotivação da equipe.

Dentro de sua estrutura organizacional a empresa possui um sistema de informação – sistema “control” – que se refere a um banco de dados para cada setor, vendas RH, frota, financeira, onde possibilita o acompanhamento dos resultados e análise dos históricos para a elaboração do planejamento estratégico. Segundo Cobra (1992, p. 143), “sistemas de informação é uma estrutura da interação entre pessoas, equipamentos, métodos e controles, estabelecidos para criar um fluxo de informações capaz de prover as bases para a tomada de decisão”. Também é realizado um planejamento para aquisição e manutenção do sistema de informação da empresa através do TI que utiliza o suporte do sistema localizado na cidade de São Paulo, e realiza visitas de suporte de 6 em 6 meses e pelo site da respectiva empresa.

Dentre as funções do diretor financeiro está à realização de cotação de produtos e serviços necessários para o bom andamento da empresa. No entanto ele aprova as compras necessárias de equipamentos e manutenção dos mesmos.

De acordo com a análise dos aspectos estratégicos da referida empresa, podem-se perceber os principais pontos fortes da empresa. Assim, quando se trabalha com projeção de vendas, baseados em qualidade de serviços, tem que se levar em conta às forças e o formato institucional sendo uma variável que deve condicionar as decisões tanto dos donos quanto dos consumidores e públicos do Município de Gurupi – TO, bem como dos municípios vizinhos. Neste sentido, a Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda, possui como pontos fortes à qualidade dos seus produtos; a prestação de serviço e a atualização de orientações e informações aos clientes. Segundo Stoner, (1992, p. 82) os pontos fortes constituem:

as forças propulsoras da empresa que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, são fatores ou características positivas de destaque, presentes na organização, que favorecem o cumprimento da sua missão, merecendo serem levados em conta na construção das estratégias.

Em contrapartida Vroom (1997, p. 75), diz que os pontos fracos se definem:

nas limitações e forças restritivas que dificultam ou impedem o alcance daqueles objetivos, são fatores ou características negativas de destaque, presentes na organização, que a prejudicam o cumprimento da sua missão, merecendo programas específicos para minorá-los ou eliminá-los.

Discernir as oportunidades atraentes do ambiente e as competências necessárias para aproveitar bem as oportunidades, são estratégias facilmente notadas. Portanto a necessidade de avaliar forças e fraquezas de cada empresa se faz de modo clara com objetivos em melhoramento das ações propostas e a serem propostas.

Desta forma, a administração ou uma consultoria externa, deve avaliar as competências de marketing, finanças, de produção e organizacional e classificar cada fator em termos de força e de fraqueza. (BATEMAN et al, 1998).

Nesta visão a empresa observada analisa essencialmente os Pontos Fortes/Fracos indicando as áreas em que a empresa é boa e aquelas em que ainda há espaço para melhorias estruturais. Assim Oliveira, (2004, p. 73) contempla que :

de um lado, esta análise deve cobrir 3 importantes categorias de recursos estruturais (o que a empresa dispõe para exportar): a organização, a produção e os recursos financeiros. De outro lado, esta análise deve encontrar respostas para questões relacionadas a possibilidade da empresa exportar com seus recursos instrumentais (o que a empresa faz com os recursos estruturais), abrangendo aí sua linha de produtos e os elementos que compõem o marketing mix (produto, preço, promoção e praça/ponto de venda).

A empresa em estudo possui como pontos fracos a não valorização do capital intelectual com cursos de capacitação; não produzem uma imagem própria de seus produtos, e estão sempre copiando idéias já lançadas no mercado; não aceitação dos produtos por pessoas da classe média alta, por não haver um marketing qualificado com a qualidade dos produtos. Para Cobra (1992, p. 42):

nenhuma empresa consegue desenvolver uma estratégia de posicionamento no vácuo. Não importa quão avançada seja sua tecnologia, não importa quão justos sejam seus preços, não importa quão abrangente seja sua distribuição, a empresa só terá sucesso se compreender o mercado onde vende seu produto e encontra seus consumidores.

Para melhorar a visão de suas fraquezas a referida empresa patrocina eventos de alto nível, tais como: inauguração de novas empresas, festas acadêmicas de grande escala “FisioMed” entre outras, tentando através da degustação de seus produtos em diversos pontos estratégicos da cidade, minimizar a concepção do seu público.

Outro tópico que merece destaque, refere-se a responsabilidade social da empresa. Segundo Gitman (2002, p. 71), uma empresa madura e ética com seus funcionários:

é automaticamente responsável no meio em que atua. Mas para alcançar essa maturidade, é necessário que todos os funcionários estejam em sintonia com os valores da empresa para que ambos possam crescer juntos, independentes da hierarquia, com base em conceitos éticos.

Em relação à política de responsabilidade social a empresa vem apoiando o Projeto do Governo Federal – Meu Primeiro Emprego – que dá oportunidade aos jovens o desenvolvimento de aptidões ingressando-se no mercado de trabalho e Doações no Natal com parceria com a Prefeitura Municipal de Gurupi – TO.

3.1.2 Aspectos Financeiros

A Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda é representada pela diretora financeira, cargo este ocupado pela proprietária da empresa. A mesma tem como uma de suas atribuições responder pelas políticas gerais de finanças da empresa. Segundo Gitman (2002, p. 63), “o principal papel do Administrador Financeiro é o relativo à tesouraria da empresa, ou seja, cuidar efetivamente do dinheiro, sua entrada e saída, e logicamente preservar o retorno exigido pelos acionistas”.

Neste sentido é necessário buscar um pleno entendimento da Administração de Caixa da empresa e o Custo ao qual este fluxo está submetido. A administração de caixa está

intimamente ligada ao ciclo operacional da empresa e o custo de capital ao financiamento deste ciclo.

Na empresa os projetos orçamentários são elaborados de acordo as necessidades da mesma, encaminhados para serem aprovados pelos departamentos competentes, e posteriormente, devolvidos para que sejam repassadas as parcelas da verba de acordo com as normas pré-estabelecidas.

Assim, o controle desta é realizado pelo chefe deste serviço, como já mencionado acima, que responde com eficiência o perfil de finanças da empresa, pois é neste departamento que são fechados todo o balancete desta unidade, pelo serviço de administração na área de finanças, agindo, realizando e acompanhando a execução da unidade da administração provendo pagamentos às contas a pagar. De acordo com Cobra (1992, p. 38), “as finanças objetiva-se satisfazer às necessidades do vendedor”.

Até o presente momento na empresa não houve necessidade de captar recursos, porque a mesma trabalha bem o seu capital de giro. Neste intuito, a diretora de finanças através de relatórios mensais, notificaria o problema e caso surgir necessidade a busca por ajuda seria automaticamente o banco monetário. Para Cobra (1992, p.59), “é preciso avaliar a natureza de cada mercado, antes de se estabelecerem os critérios para tornar a oportunidade de explorá-lo algo realmente rentável”. Na referida empresa, a diretora financeira é quem dita as regras até que ponto tem recursos para bancar as ações das estratégias gerais a serem desenvolvidas. Sem contar com os subsídios que o Grupo Schincariol fornece para o cumprimento de metas, como por exemplo: bônus de cerveja para ação e até mesmo recurso financeiro para que o franqueador venha cumprir suas metas estabelecidas pelo grupo em questão.

A empresa possui demonstrativos financeiros apurados onde os mesmos são elaborados pelo diretor comercial, juntamente com a diretora financeira da organização. De acordo com Cury (1990, p. 233), o demonstrativo financeiro, “é a substituição dos relatórios, expressos em palavras, por uma apresentação esquemática, que possibilite uma visualização dos eventos e que seja, ao mesmo tempo, racional e sistematicamente organizado”.

A auditoria interna da Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda é feita através de um questionário onde cada um realiza suas respectivas funções, que depois são avaliadas por responsáveis da área de atuação em uma reunião com os diretores da organização. De acordo com Cobra (1992, p.159), “auditoria interna é utilizada particularmente na avaliação das respostas dadas pelo método de entrevista com uso do questionário”. Enquanto a auditoria externa é feita através de uma avaliação de 6 em 6 meses por parte do franqueador, para saber

se as metas que lhe foram propostas estão sendo executadas e até mesmo para saber se os produtos e serviços estão dentro do padrão exigido. Para Cobra (1992, p.165), “auditoria externa permite estimar a participação de mercado de um produto com relação aos seus concorrentes, e pode indicar se essa participação está caindo, mantendo-se ou subindo”.

O plano de conta da referida empresa foi elaborado de forma simples para análise e interpretação de resultados contábeis. Sobre o plano de conta, Cobra (1992, p. 82) diz que “é importante também que os recursos estejam disponíveis e sejam devidamente alocados e, principalmente, que os objetivos sejam priorizados dentro de um cronograma de programas táticos de realização”.

A Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda, conta com um processo orçamentário realizado anualmente no mês de novembro, com base nos resultados obtidos e nas perspectivas de futuro com visão em curto prazo. Os estagiários não concordam com essa observação em relação à empresa visitada, pois percebe-se que um ano não é considerado medida a curto prazo. Conforme Cobra (1992, p.132) “para melhor compreender a influência da economia nos negócios da empresa, é preciso conhecer o ciclo de negócios, a inflação, o crescimento da renda e a variação nos gastos de consumo”. Parafrazeando Cobra (1992) medida em curto prazo são tomadas no tempo máximo de 60 dias, sendo que a adotada pela empresa em estudo é caracterizada em longo prazo.

Já o planejamento fiscal e tributário é realizado constantemente pelo diretor financeiro e o profissional da área jurídica – o contador – para que tudo ocorra dentro dos parâmetros legais. O contador é o responsável pela escrita comercial e contábil, pela auditoria, registro de funcionários, folha de pagamento, registro de férias, rescisão de contratos pela declaração de imposto de renda da pessoa física e jurídica, balanço anual e enfim lançamento do Documento de Arrecadação da Receita Federal (DARF), Documento de Arrecadação de Receitas Estaduais (DARE) e o Guia de Previdência Social (GPS). Franco (1984, p. 185) fala que: “o controle dos custos das mercadorias deve ser perfeito, assim como o rateio das despesas, para apuração do lucro em cada prestação de contas”. Como percebemos neste caso, é necessário um profissional da área.

A empresa estabelece um planejamento financeiro, definindo metas de despesas e investimentos, pois todo investimento que a empresa faz é de grande importância para o planejamento financeiro, onde todos são conhecedores de suas funções para o cumprimento das metas. Juntos formam uma equipe em busca de qualidade nos resultados. Braga (1989, p.34) diz que: “as decisões de despesa e investimento visam montar a estrutura financeira mais adequada às operações normais e aos novos projetos a serem implantados na empresa”.

São realizadas reuniões para comparar os valores planejados e realizados mensalmente. Todo final de mês promove-se uma reunião para análise e comparação dos resultados obtidos com o anterior e com a meta estabelecida.

A empresa identifica e utiliza o mecanismo formal do fluxo de caixa dentro do capital de giro e o gerenciamento das fontes de recursos para o planejamento financeiro em curto prazo, executando os balanços mensais de suas mercadorias e gastos realizados com funcionários e bens patrimoniais.

3.1.3 Aspectos mercadológicos

O aspecto mercadológico é outro importante fator do ambiente interno de uma empresa. Segundo Cobra (1992, p. 30), marketing é:

toda atividade dirigida para a satisfação das necessidades e desejos do cliente; tais necessidades e desejos são satisfeitos mediante a compra de produtos ou serviços; esta compra pode ser impulsionada por uma necessidade fisiológica (alimentação, abrigo, frio) ou psicológica (status, segurança, diversão etc); conhecendo e estudando estas motivações ao consumo, as empresas procuram produzir bens e serviços que atendam ao público-alvo.

A Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda não possui uma pessoa responsável pelas políticas gerais de marketing. Porém, ela consegue identificar as necessidades e os desejos dos clientes através de visitas diárias dos vendedores aos pontos de venda. A empresa descobre as necessidades e os desejos “escutando ou entrevistando os clientes e depois desenvolvendo soluções adequadas para cada caso”. (KOTLER, 2003, p.157)

Acredita-se que através do Marketing a empresa em estudo irá conseguir ampliar a divulgação de seus produtos e serviços. Lembrando que o “marketing interno é o primeiro a ser introduzido, pois visa o treinamento e a qualificação daqueles que lidam diretamente com o cliente (funcionários), bem como, a satisfação e motivação destes”. (COBRA, 1992, p. 37)

Na Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda Gurupi – TO, quem é responsável pelo aspecto de marketing de um novo produto é o Grupo Schincariol, que executa atividades de pesquisa para analisar o índice de satisfação e aceitação de produtos diversos. De acordo com Cobra (1992, p.597), “para que o produto tem uma ótima saída é necessário que se tenha

o cliente para esse produto e que esses sejam informados de alguma forma e o mais rápido possível”.

A empresa através do Grupo Schincariol divulga seus produtos e serviços por meio de propaganda em mídia em rede nacional, onde a empresa paga uma taxa pela divulgação, no intuito de informar e deixar atualizado os seus clientes. Segundo Kotler (2003, p.45), “o design oferece um conjunto de ferramentas e conceitos para desenvolvimento de divulgação bem-sucedido de produtos e serviços”. Para direcionar ainda mais, o trabalho dentro da regional de Gurupi, a revenda – Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda – também faz seu papel de divulgação por meio de patrocínio aos eventos realizados na região por meio da distribuição de panfletos, rádio, televisão com o objetivo de demonstrar sua força e a qualidade dos produtos.

A distribuição dos produtos é feita por uma frota própria altamente padronizada. Para Kotler (2003, p.119), “a marca representa um contrato com o cliente quanto ao desempenho do produto ou serviço”. O processo de vendas externas ocorre da seguinte forma., os vendedores vão para a rua fazer os pedidos, ao retornar passa os pedidos para o CPD – Centro de Processamento de Dados – que processa e encaminha para o gerente e o supervisor analisar e fazer algumas alterações caso não esteja dentro das normas e padrões determinado pela empresa, em seguida o pedido volta para o CPD que corrige as alterações, monta as cargas e encaminha para o depósito ou melhor para o gerente de depósito que juntamente com os ajudantes separa os produtos e carrega. Depois de carregado o gerente de depósito confere novamente a carga enquanto o CPD fatura e emite as notas que são repassadas para os motoristas que vão a rua efetuar a entrega no dia seguinte. Atendendo o que está estabelecido nas notas fiscais, caso haja algum problema em rota o motorista entra em contato com o supervisor para solucionar o problema.

O diretor comercial juntamente com o gerente de vendas efetua o papel de aprovação dos preços dos produtos e atualiza as tabelas de preços, a estratégia utilizada por eles é a tabela escalonada que é realizada de acordo com a quantidade da compra do consumidor, podendo a mesma obter ou não descontos. Em relação à política de desconto a empresa encontra-se adequada às condições de prazos e preços dos fornecedores, onde a mesma aceita sugestões de preços e vendas impostas pela empresa. Para Cobra (1992, p. 426), “um produto só será viável se houver uma demanda de mercado continua e seus custos de produção forem compatíveis com os lucros produzidos”.

As oportunidades de negócios da empresa são identificadas através de visita aos pontos de revenda pelos vendedores, que em diálogo com os clientes conseguem observar a necessidade dos mesmos em trabalhar com os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Atualmente a empresa conta com diversas novidades, que são divulgadas através de campanhas em rede nacional através da mídia na TV. O franqueador adquire o produto juntamente com o material de merchandising que são fixados nos pontos de vendas despertando o desejo de compra por parte dos clientes.

No intuito de obter diferenciação dos produtos e serviços, os produtos possuem embalagens diferenciadas que é o caso das garrafas de vidro e plásticos conhecidos como pet. Os produtos contidos nas embalagens pet têm em média 4 meses de validade e as garrafas de vidro são 6 meses. Os preços são diferenciados pelo sabor do produto, não importa se é pet ou vidro a embalagem não tem diferenciação. Segundo Kotler (2003, p. 65), “uma das melhores regras para construção da estratégia e identificar não só as coisas de que os clientes gostam, e enfatizá-los em seus produtos e serviços, mas também as coisas de que os clientes não gostam e eliminá-las de seus produtos e serviços”.

A empresa não possui comércio eletrônico, o mecanismo de venda utilizado é realizado pelos consultores pessoalmente nos pontos comerciais. Segundo Kotler (2003, p. 68), a tecnologia, por exemplo, “o comércio eletrônico, tem uma grande vantagem tanto para a organização como para os clientes, para organização porque diminui os gastos, e para os clientes porque ganharão tempo, podendo fazer suas compras e escolher o produto de sua própria casa”.

Ela possui um sistema de cotas para vendedores e supervisores que é realizado pelo sistema da empresa onde possui acompanhamento diário pelo gerente de vendas e demonstração dos resultados em forma de relatórios de acompanhamento onde este é realizado pelo analista de vendas. Na empresa estagiada são realizadas premiações com intuito de incentivar o melhor vendedor do ano, esta acontece de forma crítica onde o vendedor tem que atingir metas preestabelecidas de todos os produtos. Os vendedores possuem salários fixos e comissões de acordo com a venda do mês, sendo esta também uma forma de incentivar o trabalho com responsabilidade e eficiência agradando a todos os interessados.

A política de atendimento da empresa é claramente definida, pois é realizada de forma padronizada visando fazer com que o cliente conheça e seja conhecido por todos os seus colaboradores. A empresa em estudo não possui estudos de viabilidade técnica, comercial ou econômica dos novos produtos.

Segundo Kotler (2003, p.44), “quem deve prestar conta por um resultado de um novo produto? Provavelmente o departamento de pesquisa e desenvolvimento de marketing – de certo não o departamento de vendas”.

A Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda, possui um sistema de cadastramento dos clientes, onde são catalogadas informações tais como: RG, CPF, endereço, hobby, time que é torcedor, se possui automóvel, estabelecimento próprio ou alugado, data de nascimento, telefone, salientando que a empresa não possui programa de fidelização. Sem a fidelidade do consumidor, a organização não resiste ao tempo e a concorrência tem apetite por mais e mais fatias de mercado (COBRA, 1992). Costuma-se apenas presentear alguns clientes na data de aniversário, com produtos que a empresa trabalha.

Na distribuidora estagiada não existe fator de insatisfação por parte dos clientes em relação aos preços dos produtos, pois a mesma realizou diversos estudos optando pela tabela escalonada, onde os preços são atualizados de acordo com a quantidade de produtos vendidos a cada cliente.

3.1.4 Aspectos de recursos humanos

A empresa possui profissional capacitado para desenvolver suas atividades de um modo geral, em especial o profissional responsável pelos recursos humanos onde o mesmo possui curso superior incompleto, mas é capacitado para desenvolver seu trabalho num todo. No setor dos recursos humanos possui normas em relação ao perfil do trabalhador, onde é exigido ensino médio completo ou que esteja concluindo, carteira de habilitação e certidão negativa de antecedentes criminais.

Os gestores da referida empresa possuem um perfil observador e democrático em relação às oportunidades e aos problemas que surgem no decorrer do trabalho diário.

Na Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda não possuem manuais de procedimentos formalizados para os cargos, áreas e funções portanto não são executados dentro de um padrão de normas.

Dentro da empresa, as características mais importantes na visão da empresa é a participação e a busca de novos conhecimentos sobre cada um de seus colaboradores. Com métodos dinâmicos a referida empresa busca encontrar os interesses que seus colaboradores

tem em comum com a mesma. Por exemplo a forma do trabalho em equipe ajudando-se mutuamente, e o atendimento de qualidade a seus clientes.

Em relação aos fatores que afetam o clima organizacional, como: bem estar, segurança, saúde, satisfação, motivação e ambiente de trabalho dos colaboradores, não é mensurado mas percebe-se que existe uma preocupação da empresa em manter a segurança dos colaboradores através da exigência da utilização dos equipamentos necessários para a realização das tarefas. Conforme Chiavenato (1996, p. 49), de modo geral “a motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que da origem a uma propensão a um comportamento específico. Está relacionada com o sistema de cognição, ou seja, o que o ser humano pensa, acredita e prevê”.

É relevante mensurar a questão da organização com o bem estar e saúde oferecendo plano de assistência médica a todos. A empresa não busca estar informado sobre o grau de satisfação de seus colaboradores, mas busca motivá-los através de incentivos com brindes ou com dinheiro.

A cultura da empresa é orientada para a competitividade através de incentivos para o cumprimento de metas onde o objetivo é poder premiar toda a equipe. Para Gil (2001, p. 24), “a gestão de pessoa abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho etc.”. Mas em relação ao capital intelectual a mesma não o valoriza, buscando apenas enfatizar por parte da organização uma boa aceitação no mercado de trabalho.

No que se refere à Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPAS) a empresa não possui vínculo com esta comissão. De acordo com Chiavenato (1999, p. 390), “CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidente- cabe apontar os atos inseguros dos trabalhadores e as condições de insegurança existentes na organização”.

A empresa em estudo não possui mecanismo de comunicação interna da empresa com colaboradores, portanto, as sugestões sobre a melhoria do processo são realizadas através de reuniões mantidas com os colaboradores da empresa.

No que diz respeito a recrutamento Chiavenato (1999, p.82), “através do recrutamento, a organização que faz parte do mercado de trabalho que fazem parte do mercado de RH a oferta de oportunidade de emprego”. O recrutamento e a seleção dos colaboradores são realizados através dos currículos. Após seleção dos mesmos são convocados os candidatos para realização de entrevista para conferência de aptidões práticas e teóricas. No que diz respeito a recrutamento Chiavenato (1999, p.82), “através do recrutamento, a organização que faz parte do mercado de trabalho que fazem parte do mercado de RH a oferta de oportunidade

de emprego”. Segundo Chiavenato (1996, p.107), “o processo seletivo baseia em dados e informações sobre o cargo a ser preenchido; a exigência depende desses dados e informações para que a seleção tenha maior objetividade e precisão para preencher o cargo”.

A empresa estagiada possui um programa de treinamento – Academia Schin – é um programa repassado pelo franqueador e é elaborado pelo Grupo Schincariol através da análise de dados coletados através de pesquisas onde são detectados, onde houver deficiência são repassados treinamentos para sanar as mesmas sendo ministrado pelo monitor e executado pelos colaboradores a avaliação continua dos mesmos. Referente ao treinamento, Chiavenato (1996, p. 294), “é considerado um meio de desenvolver competência nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valioso”.

A integração do colaborador é realizada após prévia apresentação da distribuidora em forma de vídeo conhecendo toda a evolução da mesma. Sendo que a empresa em estudo não possui um plano de capacitação e desenvolvimento de habilidades para os colaboradores.

A empresa vigente não possui planejamento de carreira e/ou plano de cargos e salários, mas há um monitoramento por parte de outros colaboradores que desempenham a função. Segundo Chiavenato (1996, p.224), “remuneração é o pacote de recompensa que quantificam que um empregado recebe pelo seu trabalho. Inclui três componentes: remuneração básica incentiva salarial e remuneração indireta/ benefícios”.

A empresa em questão não possui sistema definido de remuneração (salário, incentivo, bonificação e premiação). Chiavenato (1996, p.224) diz que:

o salário por resultado de trabalho refere-se à quantidade ou número de peças ou obras produzidas. Abrange o sistema de incentivos (comissões ou porcentagens) e prêmios de produção (gratificação pela produtividade) alcançada ou pelos negócios efetuados.

Não há um controle sobre o absentéismo e a rotatividade dos colaboradores. Sobre esse assunto, Chiavenato (1996, p.188) nos diz que: “absentéismo é uma expressão usada para designar as faltas ou ausências dos empregados ao trabalho”. Em relação à rotatividade fala que: “rotatividade é a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. É expressa por meio de uma relação entre admissões e os desligamentos com relação ao número médio

de participantes da organização no decorrer de certo período de tempo” (CHIAVENATO, 1996, p. 127).

A Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda, realiza o pagamento dos funcionários das diversas unidades da empresa em folha de pagamento estipulada em carteira de trabalho por 1 salário mínimo fixo, mais comissões de acordo com a quantidade de produtos vendidos.

3.1.5 Aspectos de prestação de serviços

A Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda conta com um diretor comercial que atua na prestação de serviços da empresa, o mesmo possui ensino superior completo. A mesma acontece da seguinte forma: atendimento aos clientes através dos consultores de vendas, onde os mesmos buscam convencer o dono do ponto comercial da real necessidade de comercializar o produto em seu estabelecimento, levando em conta as necessidades do cliente naquele momento. Em relação aos serviços prestados por uma empresa, Chiavenato (1996, p. 165), diz:

o processo pelo qual consumidor compra produtos e serviço começa com o reconhecimento de uma necessidade ou desejo que possa vir de uma sensação interna como fome, cansaço ou desejo de impressionar. Tais podem ser definidas como necessidades utilitárias, que relacionam-se a funções básicas e benefícios matérias e necessidades hedônicas que são relacionadas ao desejo de prazer e auto-expressão.

Os serviços prestados pela empresa em estudo são descritos em forma de fluxograma da seguinte maneira: o vendedor efetua os pedidos no *palm top* que é um computador de mão e envia ao Centro de Processamento de Dados (CPD), que encaminha os pedidos ao departamento financeiro para verificar os que estão com crédito bloqueado, se existe alguma pendência financeira em seu nome ou simplesmente se excedeu o limite de crédito. Após verificação é encaminhada ao vendedor a situação que encontra o cliente. O mesmo analisa o pedido junto com o supervisor e o gerente de vendas para aprovar ou não o pedido. Após análise retorna ao CPD que realiza as alterações solicitadas, em caso de não aprovação cancela-se o pedido, daí então é montado um romaneio com todos os pedidos de cada bairro e

encaminha ao gerente de depósito para autorizar a separação dos pedidos onde são conferidos e carregados no caminhão para entrega. Terminado as entregas o caminhão retorna para o depósito onde o gerente de depósito confere a carga para ver se chegou conforme deveria voltar, conferido o motorista é liberado para fechar o acerto do dia. Conforme Chiavenato (2001, p. 156) “fluxograma de atividade são técnicas tradicionais de análise de rotinas. Essas técnicas podem assumir uma interminável série de nomes, formas e pequenos detalhes que não invalidam o caráter de técnica desenvolvida para desenhar o fluxo de processos”. Neste intuito segue a baixo o fluxograma de atividades da referida empresa.

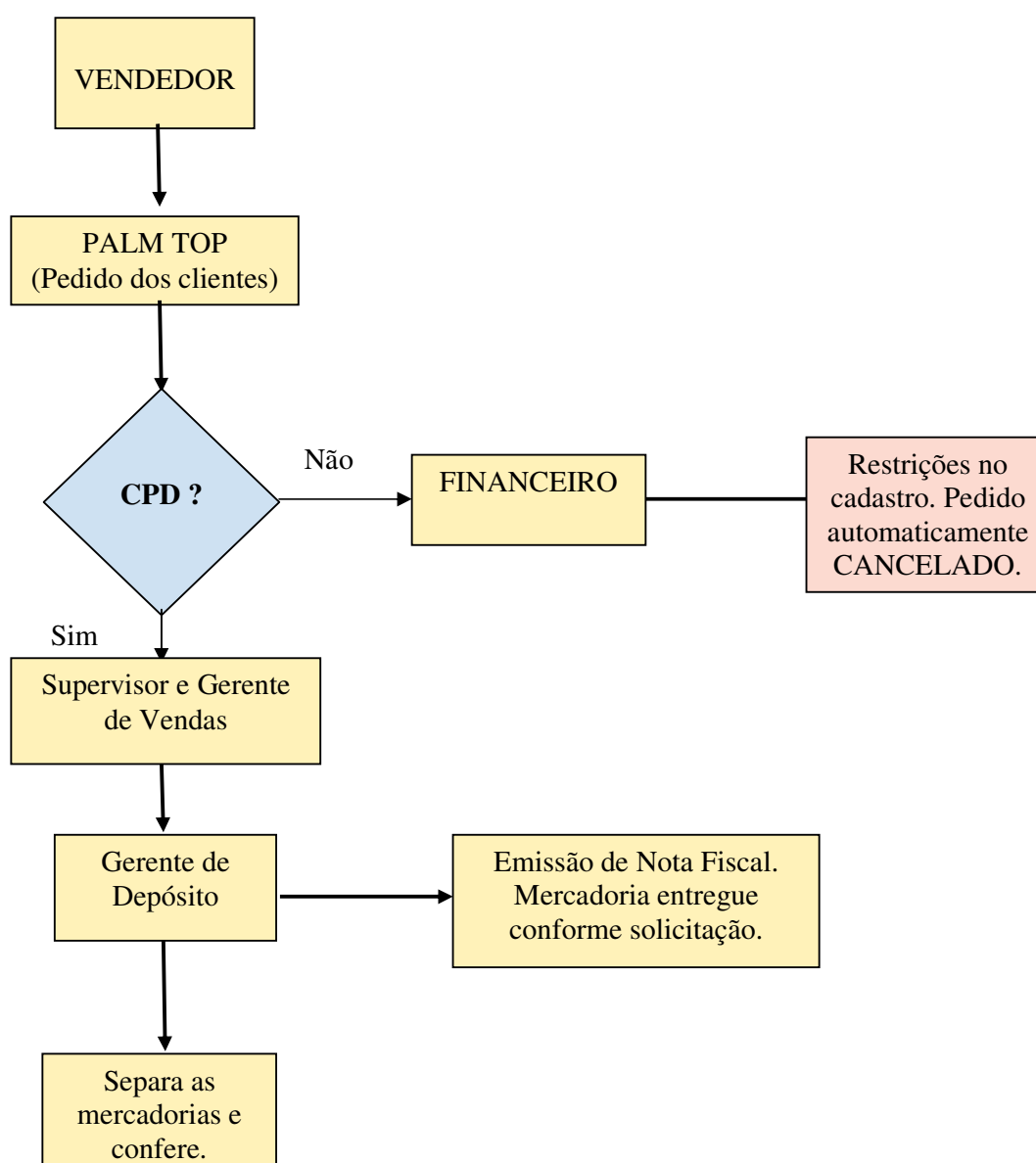


Figura 2: Fluxograma de Atividades da Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda de Gurupi – TO.
Fonte: Dados Primários (2007)

O supervisor de vendas é responsável pela análise da qualidade na prestação de serviços, ele percorre as rotas com os vendedores analisando se está sendo executado os serviços de acordo com as normas da empresa referente à prestação de serviços ao cliente. Em caso de não cumprimento das normas o consultor de vendas é encaminhado a um treinamento e depois o supervisor volta a acompanhá-lo. Para Braga (1989, p.43), “o jogo das forças e fraquezas consiste num confronto das qualidades e limitações de uma empresa em relação às outras do seu setor”.

A referida empresa preocupa-se com a padronização no atendimento, pois este é um fato de extrema preocupação, até mesmo porque é cobrado pelo franqueador – Grupo Schincariol – uma política de organização no atendimento.

A padronização do vestuário dos funcionários através de uniformes é sem dúvida a política da empresa pois a mesma não permite que seus colaboradores trabalhem sem uniforme, e que mantenham a higiene e estejam sempre identificados por seus crachás.

A distribuidora em estudo conta com um sistema de informatização por computadores chamados *palm top* para os consultores e para vendedor interno micro computador. Todos com programa para facilitar a busca de cada item e as tabelas de preços adequados a cada negociação. A mesma possui uma estratégia adotada para a prestação de serviços e que os entregadores abasteça os freezers dos pontos de vendas para não abrir espaço para a concorrência. As estratégias relacionadas a custo buscam direcionar o pedido de um bairro em um só caminhão para reduzir gasto com combustível e conseqüentemente perda de tempo.

Sobre a questão da autonomia dos funcionários é realizada pois os mesmos estão em contato com os clientes e são bem preparados para prestar um serviço de qualidade sem omitir qualquer tipo de informação em relação aos produtos e esclarecendo possíveis dúvidas dos clientes em relação às normas da empresa.

Um dos procedimentos adotados em dias de grandes movimentos e em período de muita procura pelo serviço, é disponibilizada uma pessoa a mais para ajudar no atendimento e organizar a fila por ordem de chegada, para não causar tumulto. Vroom (1997, p. 32), diz que “um cliente esperando na fila é potencialmente um cliente perdido. Embora a espera seja inevitável, o gerenciamento de filas serve para descobrir maneiras inovadoras para reduzir o excesso e os aspectos negativos da espera”. A empresa em estudo não faz uso de tecnologia para ajudar a controlar o fluxo do atendimento em épocas de alta nas vendas, ela prepara os funcionários já existentes para exercer funções de emergência quando for solicitado.

3.2 AMBIENTE EXTERNO

Pode-se dizer que, em geral, a empresa estagiada tem pouco ou nenhum controle sobre esses fatores ambientais. Para Bateman, et al (1998):

ambiente externo é a atividade de levantamento e análise dos principais fatores ambientais presentes que afetam a vida da empresa, sua provável evolução e dos fatores novos que poderão ocorrer no futuro com impacto sobre as operações da organização.

Os impostos pagos pela empresa são regularmente debitados proporcionando a organização dos tributos quanto ao pagamento em dias dos mesmos, bem como todos os encargos sociais dos seus colaboradores e não sendo identificado nenhum imposto diferenciado dos já propostos pelo governo (ICMS, Imposto de Renda, CPMF, etc.).

A empresa em estudo cumpre com as exigências legais para funcionamento, tais como: Alvará de Licença para funcionamento (lei nº 957 de 12/1991); Proibição de venda de bebidas alcoólicas para menores de 18 anos; Estocagem das bebidas, dentre outros. Os clientes foco da referida empresa estão caracterizados pelos bares, restaurantes, lanchonetes, padarias e adegas.

O Sindicato do Comércio dos Empregados de Gurupi – TO, é exigente quanto às normas vigentes por lei no que diz respeito aos trabalhadores, onde a referida empresa tem um bom relacionamento com o sindicato, cumprindo todas as normas por ele estabelecidas.

Os principais concorrentes da empresa estagiada são a CEMAR, Real Bebidas e a Imperial. Para Chiavenato (2001, p. 64), “a concorrência intensifica-se quando uma ou mais empresas de um setor destacam a oportunidade de melhorar sua posição, ou sentem uma pressão competitiva das outras”. Com a finalidade de não ter queda no índice de vendas em relação aos seus concorrentes, a empresa procura atender com rapidez os pedidos de seus clientes, proporcionando a satisfação de sua clientela. A referida empresa conta com uma boa relação com o seu fornecedor – Schincariol – onde o mesmo encontra-se localizado na cidade de São Paulo. A empresa em questão é classificada em termos jurídicos como uma sociedade por cotas limitadas e micro empresa pelo volume de seus funcionários.

Dentro deste contexto, a Distribuidora Santa Genoveva Ltda tem influências nas diversas áreas de sua atuação sendo uma instituição de capital particular, instituída pelo grupo Schincariol com a finalidade prevista em Lei. A finalidade é sempre de natureza econômica, eis que, em se tratando de 'empresa', tem patrimônio próprio e capital exclusivo dos seus proprietários.

Em caráter de mercado a distribuidora localizada em Gurupi – TO, possui grandes expectativas em ampliar seus negócios de âmbito nacional e internacional. Hoje a empresa em estudo está inserida no mercado com uso de tecnologias inovadoras condizentes com o que há de melhor para o atendimento dos pedidos dos clientes, como por exemplo, os computadores de mão – palm top.

No entanto, a Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda tem como expectativa o não surgimento de novas cargas tributárias a ser pagas, procurando aderir aos programas sociais do Governo Federal, com o propósito de se isentar de alguns impostos pagos pela mesma.

A referida empresa não desenvolve atividades de produção compartilhada com outras empresas do setor, pois ela trabalha apenas com a distribuição de mercadorias e não com a produção. A mesma possui procedimentos de gerenciamento da capacidade da demanda que é designado pela fábrica por ações direcionadas a baixar os preços combatendo assim seus concorrentes.

A empresa dispõe de descontos especiais para atrair a atenção de seus clientes em épocas de menor volume de vendas e dispõe de funcionários capacitados para executar várias funções para a eficácia do atendimento em épocas de auto consumo. Conforme Cobra (1992, p. 90) “sazonalidade se refere aos períodos de alta e baixa das vendas, onde há necessidade de descontos, ou procedimentos para se adequar à situação”.

Em suma a distribuidora possui processos de criação de serviços, sempre atuando dentro dos requisitos estatutários e regulamentares, com o intuito em atender as necessidades dos seus clientes quanto à criação de novos empregos e serviços.

4 CONCLUSÃO

Com o avanço da globalização e o aumento do número de concorrentes competentes tem-se exigido novas práticas de controle interno em todas as empresas de um modo geral, impondo aos empresários, governantes, e toda equipe de trabalho, a necessidade de agregar valor na organização. Percebe-se que o controle interno está constituindo padrão pelo qual as organizações medem o desempenho de uma empresa. Assim, um dos aspectos enfatizados neste relatório, foi mostrar aos gestores da Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda, a importância da qualidade no controle interno e externo de uma empresa, pois, independente do ramo de atividade, os gestores devem ater-se a esse fator, para que a organização possa atingir o nível de excelência, e seja reconhecida entre concorrentes, e especialmente pelos clientes.

Foi visto que possuindo um controle interno bem estruturado, a empresa adquire maior confiança por parte dos clientes, e em relação aos colaboradores, esses se orgulham de representá-la, conseqüentemente, a qualidade deste influenciará nos lucros e aumentará a participação no mercado, resultando assim, a estimulação à fidelidade dos mesmos.

Além disso, executivos e consumidores podem ter percepções diferentes de controle interno e seus agentes, mas as empresas devem focalizar a qualidade na visão do mesmo. Assim, a referida só alcançará excelência em atendimento quando tiver a postura voltada para estes fatores, pois, eles orientam as estratégias e desenvolvem continuamente as competências e capacitações empresariais.

Neste contexto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre controle interno e externo de um modo geral, como também os procedimentos metodológicos para a realização do estágio na distribuidora em questão, onde se levantou fatores importantes para que o controle interno seja considerado fator decisivo de excelência empresarial.

A proposta é dar ênfase na qualidade dos trabalhos realizados e no atendimento ao cliente da empresa em estudo, mas ao mesmo tempo conhecer métodos que viabilize a divulgação de produtos e serviços pois, muitas vezes, eles se fundem em uma só na imagem percebida pelo consumidor final.

O que a Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda está sempre buscando através de seu franqueador – Grupo Schincariol – é oferecer todas as informações pertinentes a atuação de seu conjunto, suas perspectivas, suas metas, sempre contando com a colaboração do público-alvo nas tomadas de decisões, através dos colaboradores.

Para que uma empresa permaneça na selva da concorrência, é fundamental dar a importância devida ao planejamento. Neste intuito percebeu-se que este trabalho conseguiu atingir seus objetivos propostos, que era analisar o ambiente interno e externo da Distribuidora de Bebidas Santa Genoveva Ltda em Gurupi – TO, tendo em vista seus pontos fortes e fracos.

Em suma o referido estágio nos favoreceu descobertas, sendo um processo dinâmico de aprendizagem em diferentes áreas de atuação no campo profissional, dentro de situações reais de forma que os mesmos reconheceram, compreenderam e aplicaram na realidade escolhida, a união da teoria com a prática.

REFERÊNCIAS

ALVARÃES, Alberto . **Pesquisa de Clima Organizacional: medindo a temperatura da organização**. Disponível na internet em www.rh.com.br. Acesso em 2007.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem Competitiva**. São Paulo. Makron Books, 1998.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

_____. **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1996.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo, 1992.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 7. São Paulo: Atlas, 1999.

FRANCO, Elatério. **A contabilidade Comercial**. 13. São Paulo: Atlas, 1990.

FISCHMANN, A. Alberto; ALMEIDA, Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FORTES, Waldir Gutierrez. **Pesquisa institucional: diagnóstico organizado para relações públicas**. São Paulo: Loyola, 1990.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas 2001.

GITMAN, Lawrence J. **Administração financeira**. 7. São Paulo: Harbra, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercado**. São Paulo: Futuro, 2003.

_____. **Marketing de A a Z: oito conceitos que todos profissionais precisa de saber**. 2. ed. Rio de Janeiro: Futuro, 2003

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LUCENA, Maria Diva de Salette. **Planejamento de recursos humanos**. Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo. Atlas, 2001.

MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

NOGUEIRA, Ruy Barbosa. **Curso de direito tributário**. 14. São Paulo: Saraiva, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 21. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 22. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: Projeto de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. 2. São Paulo: Pioneira, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 18. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. Rio de Janeiro: PHB, 1992.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Campus. Rio de Janeiro, 1997.