

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA**

**ANDRÉ RICARDO DA SILVA MOTA**

**REESTRUTURAÇÃO FÍSICA E OPERACIONAL DA CASA DE CARNE MOTA  
PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE**

**RUBIATABA – GO  
2005**

ANDRÉ RICARDO DA SILVA MOTA



**REESTRUTURAÇÃO FÍSICA E OPERACIONAL DA CASA DE CARNE MOTA  
PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE**

Trabalho de conclusão do Curso de Administração Rural à coordenação do Departamento de Administração Rural da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel.  
Orientação: Prof. Marco Antônio Pereira de Abreu.

25680  
soori

Tombo nº	11918
Classif.:	A-658.818
Ex.:	1 ANDRÉ MOTA
	2005
Origem:	d
Data:	03.02.06

**RUBIATABA – GO  
2005**

## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Monografia examinada em 23 / 06/ 2005.

*Marcelo Pereira Teke*

---

**Professor**

*Emoc Bang da Silva*

---

*Alfredo Antônio Pereira de Souza*

---

**Orientador**

***“Não há nada de permanente a não ser a mudança”.***

**(Heráclito de Éfeso)**

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas oportunidades de realizar meus sonhos.

A meus pais, pelo carinho, companheirismo, amizade e compreensão nas longas esperas.

A minha irmã porque mesmo de longe foi quem me incentivou e encorajou para enfrentar esta longa jornada.

A meus filhos e esposa pela paciência, e carinho e esses que são a maior razão de toda minha luta,

A coordenação do curso e aos professores que enriqueceram meus conhecimentos, ampliando meus horizontes e trilhando o caminho da pesquisa.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	8
I - A ORGANIZAÇÃO .....	10
1.1. Identificação da Empresa .....	10
1.2. Histórico .....	11
1.3. Situação Problema .....	11
1.4. Objetivos .....	12
1.4.1. Objetivo Geral .....	12
1.4.2. Objetivos Específicos .....	12
1.5. Justificativa .....	13
II – REFERÊNCIAL TEÓRICO .....	14
2.1. Composição do Mercado de Carne .....	14
2.2. Layout .....	16
2.2.1. Princípios do estudo do arranjo físico .....	17
2.2.2. Etapas de um projeto de layout .....	19
2.2.3. Tipos de layout .....	20
2.3. O Setor de Serviços .....	24
2.4. Considerações sobre Qualidade .....	26
2.4.1. Qualidade em serviços .....	27
2.4.2. Controle da Qualidade .....	29
2.4.3. Motivação para qualidade no atendimento .....	29
IV - METODOLOGIA .....	31
4.1. Abordagem Metodológica .....	31
4.2. População e amostra .....	31
4.3. Instrumentos para coleta de dados .....	32
4.4. Análise dos dados .....	32
4.5. Procedimentos .....	33
V - DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	34
5.1. Perfil do Município de Itapuranga .....	34
5.2. Diagnóstico da Casa de Carne Mota .....	35
5.2.1. Recursos Humanos .....	36

5.2.2. Layout, Máquinas e Equipamentos .....	36
5.2.3. Atendimento .....	37
VI - SUGESTÕES .....	42
6.1. Recursos Humanos .....	42
6.2. Qualidade no Atendimento .....	
CONCLUSÃO .....	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	49
ANEXO	

## INTRODUÇÃO

A administração é uma ciência que tem por objetivo a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não-lucrativa. Trata-se do planejamento da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorrem dentro de uma organização. Assim, a Administração é algo imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a administração, as organizações jamais teriam, condições de existir e de crescer.

A intenção desse estudo é visualizar de forma simples e eficaz as condições em que a empresa está atuando no mercado, descrevendo a sua estrutura organizacional e funcional, bem como os processos de trabalho desenvolvidos na empresa, visando uma reestruturação da empresa para a melhoria da qualidade em todos as áreas da empresa.

O objetivo deste projeto foi apresentar um diagnóstico inicial sobre a Casa de Carnes Mota, empresa localizada em Itapuranga – GO, onde se percebeu a necessidade de uma reestruturação física e de métodos de trabalho, visto que a antiga administração estava sendo realizada de forma empírica. Nesse sentido este estudo viabilizará oportunidade de aplicação do projeto onde a empresa poderá atuar com qualidade.

Com a intenção de detectar quais as condições em que a empresa está atuando no mercado, analisando sua estrutura organizacional e funcional, bem como os processos de trabalho desenvolvidos na empresa e tendo como embasamento a teoria do layout, onde vimos os seus princípios e suas etapas; os tipos de planejamento, a questão da qualidade e os principais teóricos sobre logística e o detalhamento da estrutura.



Dentre os autores pesquisados temos Cury (1988); na parte geral de O&M, Oliveira (1998; 1999) com sua teoria dos sistemas e planejamento, Chiavenatto (2000), Dias (1996) com sua teoria sobre logística e materiais, além de outros.

No mercado globalizado ora vivenciado pode-se afirmar que este projeto é de suma importância para a sobrevivência da empresa no mercado de carnes, pois a queda nos lucros trouxe vários inconvenientes e o administrador poderá, com a implantação do projeto, amenizar ou resolver o problema na queda nos lucros.

Assim, sua importância será implantar uma reestruturação geral visando colocar a Casa de Carne Mota na frente de sua concorrência, aliás não sendo apenas um açougue, mas uma casa de carnes onde a qualidade dos produtos, das instalações e do atendimento sejam sinônimos de sua marca.

## **I - A ORGANIZAÇÃO**

### **1.1. Identificação da Empresa**

**Nome Fantasia:** Casa de Carne Mota

**Ramo de Atividade:** Comércio e varejista de carnes e frios em geral

**Capital Social:** R\$ 20.000,00

**Localização:** Av. Agoncílio da Silva Moreira nº 436-a Centro Itapuranga-Go

**Fone:** (62) 3355-1777

**CNPJ.:** 07.035.258/0001-72

**Inscrição Estadual:** 10.380.878-7

**Inscrição Municipal:**

**Setor da Economia:** secundário

**Ramo de Atividade:** Comércio de carnes e gêneros alimentícios em geral

**Porte da empresa:** pequeno porte

**Principais produtos:** carnes bovina e suína, aves, carnes com cortes especiais, laticínios, temperos e frios.

**Proprietários:** Paulo Pereira Mota

**Número de funcionários:** cinco (5)

## **1.2. Histórico**

Em 2004 foi adquirido um açougue com um número reduzido de máquinas e equipamentos e uma área útil de 32 m<sup>2</sup>. No início de 2005, o proprietário alugou uma antiga churrascaria com 300 m<sup>2</sup> de área e mudou o açougue para as novas instalações, passando sua denominação para Casa de Carnes Mota. Além da ampliação da área, adquiriu-se novas máquinas e equipamentos para a empresa. O investimento foi de, aproximadamente R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), incluindo o valor de aquisição do açougue, em torno de R\$ 18.000,00 (dezoito mil reais).

A opção de mudança de suas instalações foi em virtude da infra-estrutura já existente no local, devido ser uma antiga churrascaria. Nesse local já havia a câmara fria, alguns balcões de frios, além da ampla área disponível para uma ampliação.

Na cidade de Itapuranga há 24 açougues e 1 frigorífico (matadouro). Os açougues existentes são estabelecimentos simples e sem infra-estrutura, que nem sempre oferecem produtos com qualidade e higiene compatível com as exigências da Vigilância Sanitária.

## **1.3. Situação Problema**

De acordo com ROESCH (1996, p.19), "(...) um problema é uma situação não resolvida, mas também pode ser a identificação de oportunidades até então não percebidas pela organização".

O município de Itapuranga vem crescendo consideravelmente nos últimos anos e isto levou o comércio a acompanhar o mercado consumidor cada vez mais exigente. É visível a busca, por parte dos comerciantes, em atender as expectativas do mercado.

Considerando que no ramo alimentício, o consumo de carne é muito grande e observando que o município possui vários açougues, porém não possuem funcionários especializados em atendimento e nem infra-estrutura adequada para acompanhar as grandes transformações. Em função dessa situação houve o seguinte questionamento: até

que ponto a melhoria na qualidade do atendimento e na infraestrutura operacional da Casa de Carne Mota pode aumentar as vendas?

#### **1.4. Objetivos**

Para Vergara (1998, p.25) “Se o problema é uma questão de investigar, o objetivo é um resultado a alcançar. O objetivo final, se alcançado, dá resposta ao problema. Objetivos intermediários são metas de cujo atingimento depende do alcance do objetivo final”. Para desenvolver este trabalho considerando a situação problema, elaborou-se os objetivos geral e os específicos, com se segue.

##### ***1.4.1. Objetivo Geral***

Propor melhorias no atendimento prestado aos clientes e na infraestrutura operacional para que o índice de vendas da Casa de Carne Mota aumente.

##### ***1.4.2. Objetivos Específicos***

- Conhecer percepção dos clientes em relação à qualidade do atendimento oferecido;
- Identificar a existência de pontos de insatisfação em relação ao atendimento prestado;
- Sugerir melhor forma de exposição dos produtos;
- Propor uma descrição de cargos;
- Sugerir controles de estoques;
- Avaliar o atendimento;
- Propor métodos eficazes e eficientes que proporcionem satisfação dos clientes.

## **1.5. Justificativa**

O presente trabalho destina-se a analisar as estratégias utilizadas pela casa de carne Mota para alavancar suas vendas, no sentido de incentivar o comércio local e apresentar ao mercado consumidor uma proposta diferenciada de prestação de serviço.

A relevância do estudo para o profissional do estagiário está ligada diretamente ao entendimento da importância de se atender com qualidade o consumidor final.

O estudo do tema proposto se torna importante no momento em que o crescimento do mercado é constante e a exigência por parte dos clientes está cada vez maior, desejando produtos e atendimento de qualidade.

O trabalho limita-se à cidade de Itapuranga – GO.

## II – REFERÊNCIAL TEÓRICO

Com o processo de globalização da economia – a característica dominante dos tempos atuais –, as empresas necessitam se ajustar às transformações externas, ocorridas tanto com os avanços tecnológicos quanto com a evolução do comportamento do mercado. Nota-se que os investimentos em tecnologia são crescentes.

Nesse capítulo discorrer-se-á, inicialmente, sobre algumas características do mercado de carne, além da questão da legislação sobre a sanidade dos produtos. Posteriormente discorre-se sobre as teorias administrativas necessárias para que seja realizado um atendimento de qualidade.

### 2.1. Composição do Mercado de Carne

De acordo com dados do CNA/CEPEA/USP, o agronegócio brasileiro movimentou R\$ 306,9 bilhões em 2000, sendo a produção primária 28% deste montante.

Observe que a pecuária de corte responde por mais da metade do valor de produção na pecuária. A Cadeia produtiva é composta por produtores, intermediários, frigoríficos, comércio varejista e consumidor final.

O produtor aprendeu e se sensibilizou da necessidade de olhar adiante na cadeia agroindustrial da carne. Gradualmente, a consciência de que o mercado do pecuarista não começa e nem termina nos ganchos dos frigoríficos vem aumentando.

Certamente, a importância do entendimento do mercado é tão ou mais importante que a eficiência técnica da propriedade. A administração engloba o conceito de mercado e

agronegócio em geral. Espaços na mídia, antes reservado apenas a assuntos técnicos e curiosidades, têm sido abertos a questões de hábitos de consumo, qualidade de carcaça, sanidade, mercado internacional etc.

E por estranho que pareça, atender os anseios do mercado, promove aumento de eficiência. Veja o problema da sanidade do rebanho. Em exemplo grosseiro, pode-se dizer que ninguém quer comer carne com canjiquinha. O Frigorífico pune o pecuarista que envia animais com Cisticercose ao abate. Este se vê obrigado a vermifugar o rebanho, promovendo por tabela, maior eficiência de ganho de peso vivo.

O investimento em qualidade está mais relacionado com redução de custos do que com aumento dos mesmos. Entre os fatores de formação de preços, a interação entre os elos ganhou um gigante que são as enormes redes varejistas que cada vez mais abocanham maiores fatias de distribuição.

A grande maioria dos produtores, sem muita tecnologia na pecuária, trabalha com margens menores, muitas vezes até no prejuízo que não é identificado, tendo em vista a não contabilização das depreciações, remunerações e alguns custos fixos.

Em termos de retorno anual sobre capital investido, os produtores têm obtido de 3 a 10% ao ano com a pecuária de corte, considerando as fazendas com resultados positivos. Fazendas com maior índice de lotação (nada acima de 2,0 U.A./ha) e melhor desempenho chegaram a obter 17 a 18% de retorno de capital no ano de 2004. A preços atuais de mercado, os frigoríficos obtêm margens brutas de 16,7% quando negociam carcaças e 33,6% quando produzem carne desossada.

Além de consumo e oferta, outros fatores também compõem a formação de preços, como exportações, sanidade do rebanho, câmbio, reposição, clima etc. No entanto, ainda há o fator escala, uma vez que normalmente o que um frigorífico abate por dia, montaria uma escala anual de abate satisfatória para a grande maioria das propriedades.

Nas operações com compras de carcaças, sendo o manuseio da carne para venda responsável pelo varejista, as margens brutas obtidas a preços atuais estão em torno de 58,8%. Para operações com peças desossadas ainda nos frigoríficos, o varejo obtém margens brutas de 33,26%.

No caso do varejo, além do giro da mercadoria que proporciona ganhos em escala, as margens brutas são altas. Considerando ainda que os custos tendem a ser o menor de

toda a cadeia, uma vez que o compromisso de produção, transporte do animal vivo, abate, manuseio, transporte de carne, etc. já ficaram para trás, as margens líquidas do varejo são as maiores de todos os demais elos da cadeia.

No caso da pecuária de corte, os reflexos da atuação agressiva do varejo se dão de maneira mais lenta, tanto é que ainda se sobrevive com baixa tecnologia de produção. Este privilégio não ocorre em outras atividades agrícolas, em que a ausência de tecnologia expulsa gradualmente os produtores do campo.

Para o produtor, esta tendência deve ser vista como um sinal de que o futuro exige investimentos em tecnologias e administração. Tão logo as propriedades adotem planos de melhoria na produção, menor será o problema lá na frente, problema que tem sido responsável por horas de insônia para o produtor de leite, que hoje começa a ter duas opções: ou anda para trás ou abandona a atividade, a não ser que tenha capital para investir.

## 2.2. Layout

Para Oliveira (1998, p. 356), o layout corresponde ao arranjo dos diversos postos de trabalho nos espaços existentes na empresa, proporcionando maior economia e produtividade através da utilização otimizada dos equipamentos de trabalho e do fator humano alocado no sistema.

Ressalta-se que o layout também pode afetar o comportamento das pessoas, através de alterações nos métodos e processo de trabalho.

O Layout corresponde ao arranjo dos diversos postos nos espaços existentes na organização, envolvendo, além da preocupação de melhor adaptar as pessoas ao ambiente de trabalho, segundo a natureza da atividade desempenhada, a arrumação dos móveis, máquinas, equipamentos e matérias-primas. (OLIVEIRA, 1998, p. 354)

Portanto, devem ser objetivos de um projeto de Layout:

- otimizar as condições de trabalho do pessoal as diversas unidades organizacionais;
- racionalizar os fluxos de fabricação ou de tramitação de processo;



- racionalizar a disposição física dos postos de trabalho, aproveitando todo o espaço útil disponível;
- minimizar a movimentação de pessoas, produtos, materiais e documentos dentro da ambiência organizacional.

Assim, são pontos de interesse, no desenvolvimento de um estudo Layout, no caso de unidades industriais, os seus produtos e o regime de produção, e, no de organizações burocráticas, a natureza do trabalho, seu volume e o fluxo de papéis.

### **2.2.1. Princípios do estudo do arranjo físico**

Para Oliveira (1998, p. 361) quando do desenvolvimento do estudo de arranjo físico na empresa, deve-se considerar alguns princípios básicos, entre os quais podem ser citados:

- as unidades organizacionais que têm funções similares e relacionadas devem ser colocadas perto umas das outras para redução do tempo e distância de transporte;
- os grupos de serviços centrais, tais como Expedição e Recebimento de Correspondência, Arquivo, Central Datilográfica (mecanografia) etc., devem ser localizados próximos às unidades organizacionais que os utilizam com mais frequência;
- dentro de cada unidade organizacional, o trabalho deve seguir um fluxo contínuo e para a frente, o mais próximo possível em linha reta;
- o mobiliário e o equipamento devem ser arrumados em linha reta ou em simetria, sendo que a colocação angular de mesas e cadeiras (cotovelo) deve ficar restrita ao pessoal de supervisão;
- deve-se evitar, sempre que possível, a colocação de postos de trabalho frontais (frente a frente), ou seja, (os funcionários devem ser alocados numa mesma direção);
- os padrões de espaço devem ser adequados às necessidades de trabalho e de conforto dos funcionários lotados na unidade organizacional;

- as mesas devem ser dispostas de modo que nenhum funcionário fique continuamente voltado para uma fonte de luz intensa. Sempre que possível, a iluminação deve atingir o posto de trabalho (ligeiramente acima), à esquerda ou atrás do funcionário. Esta uma análise global da empresa é válido contratar os serviços especializados de uma empresa específica;
- os móveis e equipamentos de tamanho uniforme e mesma marca permitem maior flexibilidade no remanejamento do espaço, melhor aparência, reduzindo também o custo de compra e manutenção;
- as unidades que utilizam equipamentos que provocam ruídos podem necessitar de certo isolamento, a fim de não perturbarem as outras unidades ou funcionários;
- devem-se destinar salas ou compartimentos isolados para funcionários cujo trabalho exija grande concentração ou tratamento de assuntos sigilosos;
- as unidades organizacionais e/ou funcionários que mantêm contato permanente com o público devem estar situado em local de fácil acesso para o público e isolado das demais unidades organizacionais e/ou dos funcionários;
- os blocos grandes e retangulares de espaço facilitam o fluxo de trabalho e permitem maior flexibilidade no remanejamento do espaço;
- o conhecimento prévio da capacidade de suportação da carga de peso   imprescindível para o estudo da localiza o de equipamentos pesados;
- a instala o de equipamentos de combate e incêndio   necessária em locais de concentra o de material de fácil combustão, e nas demais dependências do edifício, segundo exigência legal; e
- deve-se evitar o recobrimento, com material refletor de luz (vidro ou superfícies brilhantes), dos tampos de mesa ou outro móvel, utilizado para trabalhos em que se escreve permanentemente.

### 2.2.2. *Etapas de um projeto de layout*

Um projeto de Layout, para Oliveira (1999, p. 372) como qualquer outro que envolva intervenção organizacional, culminando com mudanças, afetando métodos e processos de trabalho e o comportamento das pessoas, deve ser desenvolvido, tanto quanto possível, podendo-se sintetizar o seguinte modelo, com suas etapas e características:

No levantamento da situação atual, o analista deve desenvolver as seguintes tarefas:

a) Estudo do local, no qual o analista pode considerar os seguintes aspectos:

- planta baixa do espaço disponível (escala preferível: 1:50);
- vias de acesso;
- análise da adequação, ponto de localização (bom, regular, sofrível);
- preço do metro quadrado, tanto para compra quanto para locação;
- possibilidade de adaptações e níveis de reforma possíveis (grande, média, pequena);
- possibilidade de ampliações e nível de flexibilidade do imóvel (alto, médio, baixo);
- análise das instalações do imóvel (ar condicionado, elevadores, sanitários, saídas de emergência, geradores próprios, áreas de circulação etc.) e
- limite de carga suportado pelo imóvel.

b) Estudo das divisões, móveis e equipamentos, considerando os seguintes aspectos:

- formatos e amplitude das salas;
- medidas e quantidade dos móveis e equipamentos;
- forma de uso de salas, móveis e equipamentos identificados; e
- aparência e ambiente proporcionado.

c) Levantamento do fluxo de trabalho e das atividades relacionadas, no qual o analista de sistema, organização e métodos pode considerar os seguintes aspectos, entre outros:

- identificação e análise das atividades dos funcionários;
- estudo do fluxo de trabalho;

- estudo dos movimentos efetuados pelos funcionários no desempenho de suas tarefas;
  - estudo dos tempos de execução das várias operações;
  - estudo da adequação do uso das máquinas e equipamentos.
- d) Análise do ambiente para a execução das atividades, em que o analista de sistemas, organização e métodos pode considerar os seguintes aspectos básicos, entre outros:
- temperatura (ideal entre 16° e 20°);
  - umidade (ideal a baixa);
  - ventilação;
  - espaço;
  - ruído;
  - tipo e cores das pinturas;
  - poeira; e
  - iluminação.

De maneira geral, observa-se que esses aspectos do ambiente de trabalho podem aumentar significativamente a produtividade dos funcionários.

- e) Preparação da lista de checagem, quando o analista consolida uma série de itens a serem considerados no estudo e na implementação do novo arranjo físico.

### **2.2.3. Tipos de layout**

#### **a) Layout pelo processo**

No layout pelo processo ou funcional, as máquinas são agrupadas de acordo com a natureza da operação que é executada.

O layout pelo processo, em princípio, apresenta as seguintes vantagens:

- grande flexibilidade para suportar variação e flutuação na demanda;
- reduz a necessidade de duplicação de máquinas, ferramentas, calibres, matrizes, vigas ou equipamentos especiais;

- proporciona custos mais baixos de manutenção e separação;
- assegura maior controle sobre produtos de precisão ou artigos complicados.

Por outro lado, apontam-se como desvantagens do layout pelo processo as seguintes:

- retrocessos na movimentação dos materiais são freqüentes e normais;
- exige maiores inventários dos materiais estocados;
- desde que os materiais normalmente caminhem em lotes, há necessidade de ser aguardada a finalização de um processo ou operação na totalidade do lote, até o início do próximo processo ou próxima operação, redundando em maior tempo de paralisação;
- planejamento e controle de produção em maior volume e mais oneroso;
- pelas características do segundo e do quarto itens, exige maior quantidade de trabalho de natureza burocrática.

#### b) Layout pelo produto

Já o tipo de layout pelo produto é utilizado quando o processo de produção é contínuo, os equipamentos para o manuseio e movimentação dos materiais integram as unidades de processamento e as máquinas necessárias são dispostas numa seqüência lógica com base no produto.

As principais vantagens apontadas no layout pelo produto são as seguintes:

- minimizar o manuseio dos materiais;
- reduzir o tempo do ciclo de produção;
- reduzir os inventários;
- economizar espaços;
- automatizar praticamente o controle de produção.

Entre as desvantagens do layout pelo produto são consideradas:

- falta de flexibilidade para atender a modificações substanciais no desenho do produto ou a necessidades de produção;
- manutenção e reparos onerosos e problemas quanto à ociosidade;

- exigir um processo de planejamento muito elaborado;
- exigir cuidados extremos na seleção de equipamentos;
- exigir uma bancada local para armazenagem temporário no final da linha (banca de materiais).

### c) Layout de Escritório

É fundamental, para um adequado layout de escritório, o estabelecimento de um fluxo racional de trabalho, evitando-se o seu desenvolvimento ao longo das atividades organizacionais de forma redundante, ilógica, resultando, assim, numa excessiva a manipulação de papéis, peças e processos, bem como em deslocamentos desnecessários, tanto de papéis e documentos quanto de empregados e clientes.

Por essas razões, o espaço deve ser apropriado, tanto quanto possível, em perfeita sintonia com as necessidades das pessoas e a natureza do trabalho.

Não se deve também esquecer que um bom layout tem que possuir flexibilidade, permitindo quaisquer alterações que sejam indispensáveis, em função das características dinâmicas do trabalho.

Lista de pontos básicos que devem ser cotejados com a ambiência organizacional, a saber:

1. o trabalho deve seguir um fluxo contínuo e para frente, o mais próximo possível da linha reta;
2. os órgãos e pessoa que têm funções similares e relacionadas devem ser colocados perto uns dos outros, com a conseqüente redução do tempo de transporte;
3. grupos de serviços de apoio, como pool de datilografia, seção de desenhos, arquivos e outros afins, devem ser convenientemente localizados próximos dos órgãos e dos empregados que mais os utilizam;
4. os móveis e os equipamentos devem ser arrumados em simetria e em linha reta, tanto quanto possível, sendo que a colocação angular de mesas e cadeiras deve ficar restrita ao pessoal de supervisão;

5. os padrões de espaço devem ser adequados às necessidades de trabalho e de conforto dos empregados;

6. os móveis e os equipamentos de tamanho uniforme permitem maior flexibilidade e aparência mais uniforme;

7. os vãos de circulação devem ser suficientemente amplos, evitando que as pessoas esbarrem no mobiliário. Portanto, é importante a existência de um corredor, sem obstrução, desde a área das mesas até os bebedouros, sanitários, saídas, etc., inclusive por medida de segurança;

8. os empregados, sempre que possível, devem estar voltados para a mesma direção, com os supervisores situados em pontos centrais;

9. se possível, observar que a iluminação deve atingir a área de trabalho dos empregados por cima e ligeiramente atrás;

10. os órgãos que utilizam equipamentos barulhentos, como máquinas de qualquer natureza, podem necessitar de um certo isolamento, a fim de não incomodar as outras unidades de trabalho;

11. os empregados, cujo trabalho exige uma grande dose de concentração, podem justificar a utilização de pequenos ambientes ou salas privativas;

12. os órgãos que mantêm freqüentes contatos com o público externo devem estar localizados de forma a facilitar o acesso, sem prejudicar os outros órgãos.

#### d) Layout Método dos Elos

Analisar-se-á, neste tópico o método dos elos, que é uma técnica especial de estudo de layout, tendo como arcabouço o estabelecimento dos principais pares de postos de trabalho envolvidos no processamento do produto ou no andamento dos documentos, identificando-se os elos ou postos mais solicitados, normalmente colocados em posições centrais.

Para Oliveira (1998, p. 336), esse método estrutura melhor este processo e deve ser realizado de acordo com as seguintes etapas:

- enumeração de todos os postos ou componentes por esse centro de produção, empregando codificação numérica ou letras do alfabeto;
- levantamento dos fluxos de produção, elaborando a respectiva seqüência para cada tipo de produção ou componente produzido. A freqüência com que cada Elo é utilizado deve ser estudada para que possa ser definida. Desse modo, precisa-se dispor de dados adicionais referentes aos diversificados volumes de produção e dos meios de transporte utilizados para a movimentação (deslocamento) dos materiais;
- determinação da freqüência de cada fluxo, de modo que abranja todos os tipos de unidades produzidas. Pode-se pressupor que só é produzido um produto de cada tipo por dia de trabalho;
- cálculo do número de vezes em que cada posto de trabalho é envolvido em transportes (deslocamentos); e
- projeção de uma rede ou malha de módulos triangulares, para que se possa posicionar em um ponto central da rede, o(s) posto(s) de trabalho que apresenta(m) maior freqüência. Posteriormente, posicionar em volta deste(s) aqueles postos que tiverem de manter o maior número de ligações com ele(s).

Diversas tentativas de posicionamento deverão ser feitas, até que se consiga a melhor solução possível, devendo-se, inclusive, considerar os postos de início e fim do processo, a flexibilidade necessária a uma futura expansão, os custos da implantação do arranjo físico e o grau de segurança para o equipamento, bem como para o pessoal que irá utilizá-lo.

### **2.3. O Setor de Serviços**

O setor de serviços é um fator da maior importância na economia atual. As empresas de serviços tendem a ser concentradas e suficientemente grandes para se constituírem em compradores importantes e sofisticados. Os serviços interferem de várias formas na produção de riquezas atual. Os serviços estão se movimentando para serem o foco da ação econômica, no que tem se tornado ferramentas de produção indispensável para satisfazer as necessidades básicas e aumentar a riqueza das nações. (GRONROOS, 2003, p.9)



Atualmente, a sociedade está mergulhada na chamada Era de Serviços. Existem negócios onde o serviço é menos importante, outros em que são preponderantes. O fato é que esta sociedade de serviços só pode se intensificar dado o elevado grau de personalização e de interação em um meio altamente competitivo, onde os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes.

Os serviços são considerados o principal produto da economia no século XXI. Os serviços tornaram-se importantes para as prestadoras de serviços e outras organizações, pois cada empresa de serviços tem que aprender a como lidar com a nova concorrência da economia de serviços. Eles são fatores reais de produção.

Os serviços possuem quatro características importantes que afetam gradativamente o desejo dos programas de marketing: intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e variabilidade:

Intangibilidade: os serviços são intangíveis, pois não podem ser vistos, provados, sentidos ou cheirados antes de ser em comprados;

Inseparabilidade: os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, pois não são para bens físicos que são fabricados, estocados, distribuídos através de revendedores múltiplos e posteriormente consumidos;

Perecibilidade: os serviços não podem ser estocados;

Variabilidade: Os serviços são altamente variáveis, pois dependem de quem os executam e de onde são prestados. (KOTLER, 1998, p.414)

Os serviços são alvos de constantes ataques e queixas, sempre focalizados pelo estado lastimável de atendimento. As empresas têm de levar em consideração as novas exigências do mercado para que possam agregar mais valor voltado para os clientes nas suas soluções que são embutidas em um serviço de qualidade.

A qualidade do serviço e a orientação de todos os recursos é de todo pessoal de uma companhia em direção à satisfação do cliente – todo o pessoal – não apenas aqueles que lidam frente a frente com o cliente ou que se comunicam com ele pelo telefone, por fax, por cartas ou de qualquer outra maneira.

Kotler (1998, p. 412) diz que “Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte oferece à outra ou que seja especialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. Um serviço é prestar informações, atender reclamações, oferecer produtos e serviços, serve para garantir

satisfação dos clientes, é o meio mais direto ou interativo e rápido para realizar sondagens e obter informações.

Existe um elemento de serviço em toda atividade atendida por qualquer empregado porque, em última análise, isso tudo exerce um impacto sobre a qualidade real percebida do produto adquirido pelo cliente. O serviço envolve a manutenção dos antigos clientes, a atração de novos clientes deixando neles a impressão de que a companhia os influencia a negociar de novo com ela.

Os autores estudados mostram que nos serviços o importante é compreender o que os clientes procuram e o que eles avaliam. É necessário um modelo de como a qualidade do serviço é observada pelos clientes.

## **2.4 Considerações sobre Qualidade**

Quando se avalia o conceito de qualidade, verifica-se que se trata de um processo que tem como preocupação primordial oferecer um serviço de melhor padrão ao cliente, cuja satisfação deve ser a meta principal. O termo qualidade deve ser entendido de acordo com a qualidade total que representa a busca da satisfação, não somente do cliente, mas de toda organização.

O mundo inteiro respira qualidade. Fala-se em qualidade nas indústrias, nas empresas prestadoras de serviços e até mesmo nas feiras livres. Na realidade, torna-se evidente que sem qualidade nenhuma empresa poderá subsistir no mundo atual, caracterizado por uma competitividade crescente. “A qualidade é um valor que goza de uma aceitação geral (ninguém é contra a qualidade ou a favor da mediocridade) e que dá às pessoas um sentido de plena realização, que é o que todos querem”. (GRONROOS, 2003, p. 23)

Por isso mesmo, todas as organizações deveriam ter uma qualidade efetiva e reconhecida pelos seus clientes. As empresas que produzem qualidade valorizam e respeitam a pessoa que a produz e o cliente que a recebe, gerando resultados positivos, dentre os quais, o aumento da competitividade e a garantia de sua sobrevivência.

Pode-se dizer que o vendedor entrega qualidade quando seu produto ou serviço atende ou excede as expectativas do consumidor. Uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades de seus consumidores na maior parte do tempo é chamada empresa de qualidade.

As empresas atuais não têm outra escolha que não seja a implementação de programas de administração da qualidade total para permanecerem solventes e rentáveis. Qualidade total é a chave para a criação de valor e satisfação do consumidor.

Qualidade constitui determinação do cliente e não da área técnica, de marketing ou da gerência – geral. Ela é fundamentada na experiência da relação do cliente com o produto ou serviço, medida de acordo com as suas exigências – explícitas ou não, conscientes ou simplesmente percebidas, tecnicamente operacionais ou inteiramente subjetivas – sempre representando alvo variável em mercado competitivo. (DEMING, 1990, p. 335)

Com este conceito, Deming mostra que, para alcançar excelência em qualidade, não basta apenas produzir bens ou oferecer serviços sem que estes estejam voltados para atender as reais necessidades dos clientes, mas que tenham padrões elevados para tornar a empresa competitiva no mercado.

#### ***2.4.1 Qualidade em serviços***

Sabe-se que o cliente é influenciado por como recebe o serviço, conseqüentemente, há uma dimensão básica da qualidade para as prestadoras de serviços; como cliente recebe seus serviços. Os serviços de entrega, a administração de reclamações e treinamento do empregado é parcialmente a natureza técnica.

Boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, ou seja, à qualidade esperada. Se as expectativas não são realistas, a qualidade total percebida será baixa, mesmo se a qualidade experimental, medida de forma objetiva, for boa. (CHRISTENSEN, 1999, p. 83)

A qualidade nos serviços é uma das chaves para o sucesso da empresa, pois, de fato, a qualidade percebida pelo cliente é de fundamental importância para o sucesso. Se a excelência da qualidade for contrabalançada por interações mal gerenciadas ou por uma qualidade insatisfatória no processo da empresa, tende a não ser bem sucedida.

É justamente esse o momento da hora da verdade, ou melhor, é a ocasião e o lugar onde o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. É o verdadeiro momento da oportunidade. Os serviços devem ser cuidadosamente projetados antes de serem executados, pois se um serviço não for bem projetado, surgirão problemas com a qualidade.

Os autores estudados mostram que a qualidade seja por meio da criação de sistemas voltados para o cliente e, por meio de treinamento de empregados, contribui com a empresa no desempenho de um bom serviço que possa satisfazer seus clientes. Os relacionamentos de prestadores de serviços podem ser bem complicados quando o resultado de uma função depende dos serviços internos prestados por duas ou mais funções.

De acordo com Albrecht (1992, p.182), “Estratégia de serviço como uma fórmula especial para prestação de serviço: essa estratégia está especialmente vinculada a uma premissa bem selecionada de benefício valioso para o cliente e cria uma posição competitiva efetiva”.

A definição mostra que qualquer empresa ou pessoa que presta serviços deve se diferenciar de concorrentes, prestando serviços de alta qualidade. A chave é atender ou exercer expectativas de qualidade do consumidor alvo. As expectativas são formadas por experiências passadas divulgadas boca a boca e propaganda da empresa de serviços.

De acordo com os autores acima, em se tratando de serviços é necessário que as empresas estejam voltadas para a qualificação dos serviços, desenvolvendo assim serviços mais eficazes que, conseqüentemente, proporcionam a satisfação dos clientes.

#### **2.4.2 Controle da Qualidade**

Um sistema de qualidade deve ser implementado pelas empresas, a fim de atingir o máximo de eficácia e atender às expectativas dos clientes, servindo também para proteger os interesses da empresa. Sendo este sistema bem estruturado, contribui para minimização dos custos, riscos e maximiza os benefícios juntamente com a satisfação dos clientes. É necessário que o sistema de qualidade seja apropriado ao tipo de serviço que é oferecido, ou seja, é único para cada organização.

Conclui-se que Qualidade não é uma medida absoluta, mas sim um alvo em constante deslocamento, uma vez que as necessidades e expectativas dos clientes estão em constante mudança. O que foi excelente para um cliente ontem, hoje pode ser razoável ou até mesmo não mais. (REBELO, 1994 apud MÖLLER, 1995, p.4)

Os hábitos dos consumidores estão em constante mudança . Um produto ou serviço que o satisfazia em determinada circunstância, em outra não o faz. A empresa necessita estar em estado de alerta constante e responder as expectativas de seus clientes de forma rápida e precisa ou até mesmo superar essa expectativa, surpreendendo-os.

#### **2.4.3. Motivação para qualidade no atendimento**

As pessoas responsáveis pelo atendimento aos clientes são o cartão visita da organização, sendo que o sucesso de um atendimento diferenciado depende da contribuição de todos os funcionários que estão por trás da linha de frente. Todos os departamentos, com suas funções estão interligados e cada um depende dos demais para realização do trabalho.

(...) o atendimento diferenciado engloba o tratamento único que o funcionário dispensa a cada cliente, de modo amigável e procurando transmitir-lhe o maior número possível de informações corretas. E assim, para um atendimento diferenciado o cliente bem tratado pode acabar não sendo atendido em seus negócios, mesmo assim, não levará uma imagem negativa da empresa. O inverso, porém, não ocorre. (CAPEL, 1989 apud MÖLLER, p.164)

Uma abordagem feita para melhorar a qualidade do serviço deve estar baseada em uma técnica eficaz, círculo de controle de qualidade, onde se reúne um grupo de trabalhadores do mesmo departamento, sob liderança do supervisor para identificar os problemas e tentar resolvê-los para a melhoria da qualidade do serviço.

A administração de uma empresa precisa estabelecer uma interação entre os clientes e o pessoal da organização, porque ele é muito importante para a qualidade ser percebida. O pessoal em contato direto com o cliente é fonte de informação para o processo de melhoria da qualidade, e o cliente deve ser ouvido e mantido sempre informado dos procedimentos da empresa.

Em operações de serviço, o cliente tem poder de influência muito grande no processo, pelo simples motivo de que ele é parte especial deste processo, isso faz com que sua atuação possa influenciar na qualidade do serviço prestado, além de ter implicações claras para a eficiência da utilização de recursos. (GIANESI, 1994, p. 216)

Normalmente, ao se iniciar o planejamento de serviço aos clientes, um problema comum é o nível de expectativa dos clientes. Uma organização tem o dever de conhecer o nível de expectativa de seus clientes pelos seguintes motivos: Faça menos do que os clientes esperam e o serviço será ruim. Faça exatamente o que os clientes esperam e o serviço será bom. Mas se fizer mais do que os clientes esperam o serviço será considerado superior.

De acordo com Möller (1992, p.17) “A qualidade centrada no cliente (...) abrange, além de todos os requisitos específicos de produtos e serviços, características que agregam valor para o cliente, elevam sua satisfação e determinam sua preferência.” Diante desta informação, fica claro que as expectativas e exigências podem se aplicar à qualidade técnica de um produto ou de um serviço. Mas elas também podem aplicar-se ao aspecto humano da qualidade, isto é, à atitude e ao comportamento das pessoas que produzem um produto ou prestam um serviço.

## **IV - METODOLOGIA**

### **4.1. Abordagem Metodológica**

Utilizamos como abordagem metodológica a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Conforme Vergara (1998, p. 19), existem vários tipos de abordagem e para esse estudo utilizou-se, quanto aos fins, a pesquisa aplicada, que é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura. Motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo no nível da especulação.

Quanto aos meios foi utilizada a pesquisa de campo, pois foi uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. Neste trabalho utilizou-se de observações para a coleta de dados.

A pesquisa bibliográfica foi outro tipo de pesquisa utilizado na concretização desse estágio, sendo um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

### **4.2. População e amostra**

Para Vergara (1998, p. 48), população é “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de

estudo”. Samara e Barros (1997, p. 67) conceitua amostra como “uma parte de um universo ou população, com as mesmas características.”

Para Ferreira (2001), censo é um “conjunto de dados estatísticos dos habitantes de uma cidade, com todas as suas características.”

A população pesquisada foi representada por dez pessoas, sendo três da empresa e sete clientes de outros estabelecimentos, sendo todos do sexo masculino.

### **4.3. Instrumentos para coleta de dados**

Para Roesch (1996, p. 132), as “principais técnicas de coleta de dados são a entrevista, o questionário, os testes e a observação. (...) As entrevistas são largamente utilizadas em pesquisa de mercado e pesquisa de opinião.”

Segundo Roesch (1996, p. 134) “o questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa.”

Os instrumentos utilizados na coleta dos dados foram a observação e a entrevista, sendo o primeiro realizado sob medida para obter informações pertinentes sobre as atividades desenvolvidas na empresa, e o segundo, por basear-se no contato direto e nos mecanismos da colaboração e da participação.

### **4.4. Análise dos dados**

Segundo Sâmara e Barros (1997, p.79) “é a maneira ordenada de dispor os resultados numéricos para que a leitura e análise sejam facilitadas. A análise de dados é a descrição de quadro de tabulação referente aos valores relevantes”.

Os dados coletados foram analisados com o objetivo de verificar quais atividades são desenvolvidas em cada cargo existente ou naqueles a serem propostos. Isso significa que os gráficos não foram utilizados na demonstração de resultados, mas os dados foram inseridos nos quadros de descrição e especificação de cargos.



#### **4.5. Procedimentos**

Os dados foram coletados através de observações realizadas no local bem como entrevista informal com os funcionários da Casa de Carne Mota. As observações, conforme orientação de Roesch (1996, p. 141), “serão realizadas em intervalos regulares e dirigem-se aos indivíduos na situação de trabalho ou a processos de trabalho.”

A metodologia adotada no desenvolvimento do trabalho constitui-se primeiramente na caracterização do problema, identificando o problema a ser investigado, procurando ter uma visão para minimizar ou solucionar os mesmos.

Foram observados os procedimentos e as rotinas da empresa ou órgão, no intuito de coletar subsídios. As formas de observação direta utilizada foram a observação e entrevista.

É importante salientar que existem algumas formas de observação que variam de acordo com o momento, ou seja, os meios utilizados, a participação do observador e o número de observadores locais.

No desenvolvimento deste trabalho foram realizados levantamentos de dados no próprio local onde os acontecimentos ocorreram, constituindo assim, a documentação direta.

Em relação às entrevistas, optou por realizar dois tipos: a) Entrevista via telefone - foi realizada com os clientes informalmente, tendo como objetivo verificar a satisfação do cliente quanto ao atendimento do pessoal, b) Questionário - foi aplicado um questionário junto aos clientes, objetivando constatar a satisfação destes quanto às condições em que o produto fora recebido.

## **V - DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **5.1. Perfil do Município de Itapuranga**

O povoamento de Itapuranga se iniciou com a chegada de Braz Camilo à região em 20 de janeiro de 1932, quando marcou com uma cruz o local onde seria construída a futura capela de São Sebastião. No ano seguinte, percorreu, por várias semanas, lugarejos vizinhos para angariar donativos que seriam utilizados na compra do terreno onde se fixariam os primeiros moradores.

Depois de rascunhar o mapa do local, o engenheiro Humberto Rizo, contratado para fazer a demarcação da área, perguntou aos presentes o nome da propriedade. Diante da indecisão do grupo, voltou a indagar a respeito de uma espécie de árvore abundante na região. Os demais responderam prontamente: Xixá. O termo tornou-se a primeira designação da cidade. A primeira missa foi rezada à sombra de um xixazeiro, diante da capela de São Sebastião, em 1934.

Em novembro de 1952, o distrito recebe o nome de Itapuranga, através de projeto de lei apresentado pelo vereador Acilino Luiz da Silva. A palavra, de origem indígena, significa pedra preta ou pedra bonita. Em julho de 1953, Itapuranga emancipa-se, mas a instalação constitucional ocorreria em 6 de janeiro de 1954.

Localizada a 153 km da Capital do Estado, com acesso pela Rodovia GO-156, na região do Vale do São Patrício, denominado Cinturão Verde de Goiás, assim está Itapuranga. A cidade é formada por ruas largas e planas. O comércio é ativo, com 187 estabelecimentos, e a área de roupas é a que mais se destaca, movimentada principalmente pelas 63 confecções existentes. A fabricação de calçados e sofás é outra atividade que se

destaca. O município conta ainda com cinco cerâmicas e, em 2000, foi reaberta usina de álcool, fechada há alguns anos.

Por suas características de solo fértil e localização geoeconômica é considerada a capital do Vale do São Patrício. De acordo com levantamento feito em 2004 (IBGE), a população de Itapuranga é de 26.766 habitantes, dos quais 19.890 vivem na cidade e 6.890 moram no campo. Com 20.143 eleitores e densidade demográfica de 20,93 hab/km<sup>2</sup>.

Faz limites com Carmo do Rio Verde, Faina, Goiás, Guarita, Heitorai, Morro Agudo de Goiás, Uruana e São Patrício. Estando a uma altitude a cerca de 630 metros, à Noroeste do Estado de Goiás. Sua área é de 1.277 km<sup>2</sup>.

Dentre as ocorrências minerais cita-se: o arenito, a areia, a argila o granito, o ouro (pequena escala), os cristais rochosos. O município é bem servido de rios e ribeirões. o Rio Canastra é a principal fonte de abastecimento da cidade. Os rios Uru, Santana, Rio das Lages, Rio Lavanderia, e outros vários ribeirões propiciam a exploração de culturas irrigadas e piscicultura. A área cultivada com culturas anuais é de 8,70%, a área com pastagens é de 74,80%.

Na economia, o destaque é a pecuária leiteira, e a plantação de maracujás que ocupa uma área plantada de 1.200 hectares, pode-se dizer que Itapuranga é a capital do maracujá no estado, outra atividade de expressão é a pecuária de corte.

O cartão-postal é a Praça Marechal Castelo Branco, bastante arborizada, com canteiros repletos de flores. A praça é ponto de encontro dos jovens, e nos finais de semana, as famílias levam as crianças para passear, andar de bicicleta.

## **5.2. Diagnóstico da Casa de Carne Mota**

Na realização do diagnóstico da Casa de Carne Mota, optou-se pelo estudo das áreas que tivessem maior impacto na questão da qualidade, por isso a opção de analisar o setor de Recursos Humanos, devido a importância do recrutamento e da seleção para um atendimento de qualidade; o Layout da empresa, incluindo máquinas e equipamentos; e, finalmente, pela gestão da qualidade, onde analisou-se todas as questões.

### **5.2.1. Recursos Humanos**

A seleção e contratação de pessoal na empresa são realizadas sem nenhum critério. Uma pessoa amiga indica um parente ou outro amigo(a) para a função. Não se realiza nenhum teste ou entrevista, apenas há uma explicação das tarefas. Se não der certo, inicia-se o processo novamente.

A explicação sobre as atividades desenvolvidas é realizada conforme vão surgindo necessidade. A empresa não possui o conhecimento das atividades que serão desenvolvidas em determinado cargo.

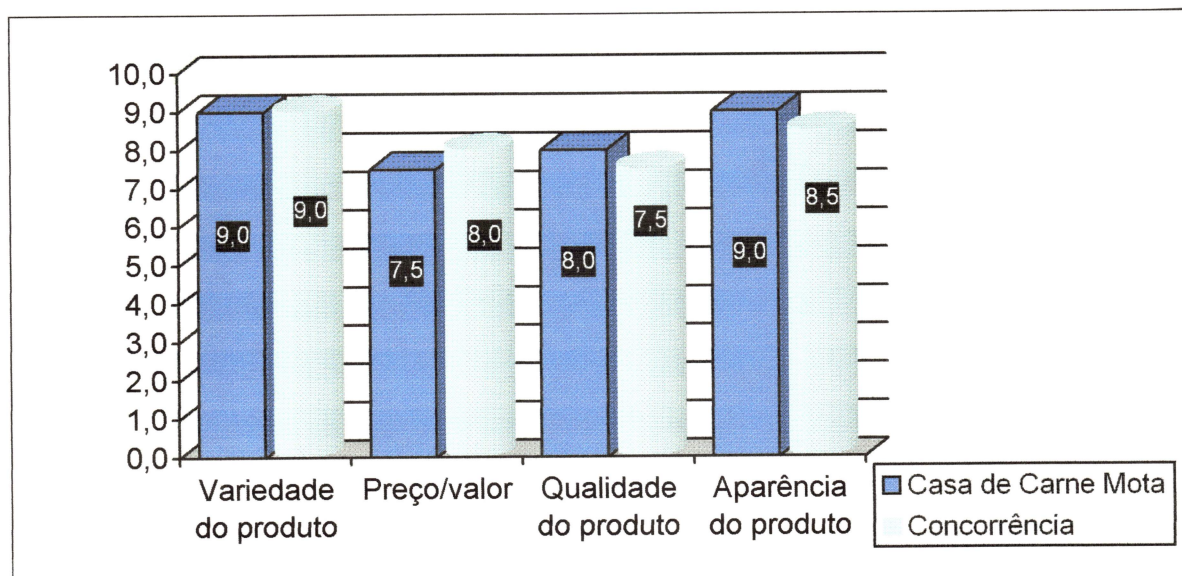
### **5.2.2. Layout, Máquinas e Equipamentos**

Na Casa de Carne Mota o método utilizado para a estruturação da loja foi o método dos Elos. Segundo Oliveira (1998, p. 336), é o melhor processo e tem como arcabouço o estabelecimento dos principais pares de postos de trabalho envolvidos no processamento, e ao identificar os elos mais solicitados sugere-se que sejam colocados em posições centrais.

Os equipamentos necessitam de reparos, além de realizar a compra de novos.

### 5.2.3. Atendimento

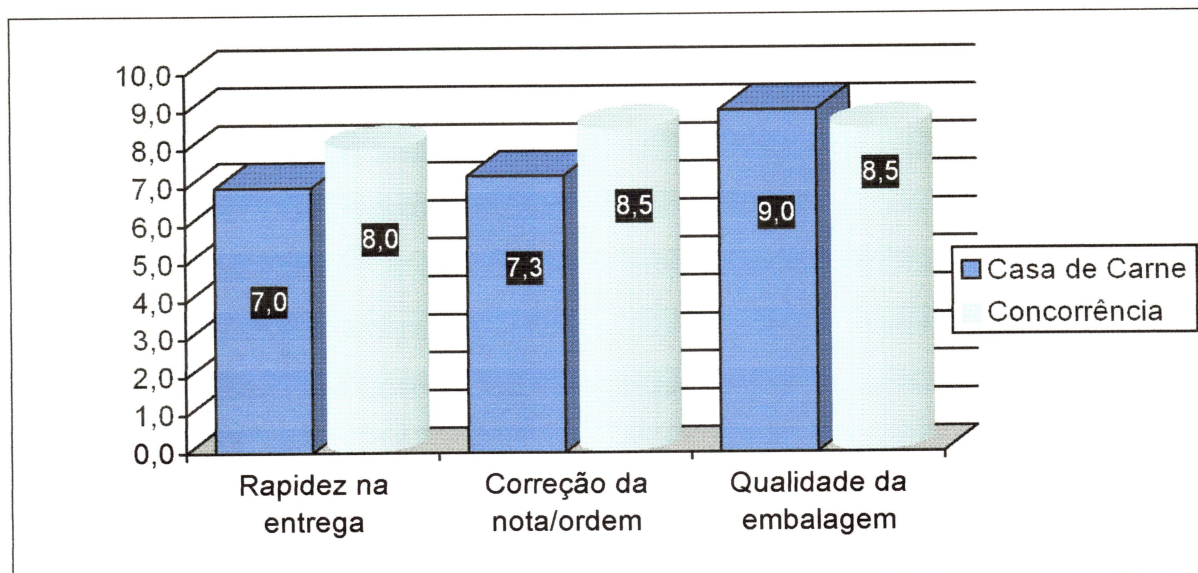
Gráfico 1 – Qualidade percebida pelo cliente da Casa de Carne Mota em relação ao produto, 2005.



Fonte: Pesquisa realizada com 10 clientes, maio, 2005.

Conforme pode ser observado no gráfico acima, a qualidade oferecida pela Casa de Carne Mota percebida pelo cliente está num patamar muito bom em relação à variedade do produto e aparência do produto, com nota 9,0. Na questão da qualidade do produto que chega ao cliente, sua avaliação foi menor, apesar de estar dentro de um padrão de qualidade. O item que ficou com menor nota foi a questão do preço/valor.

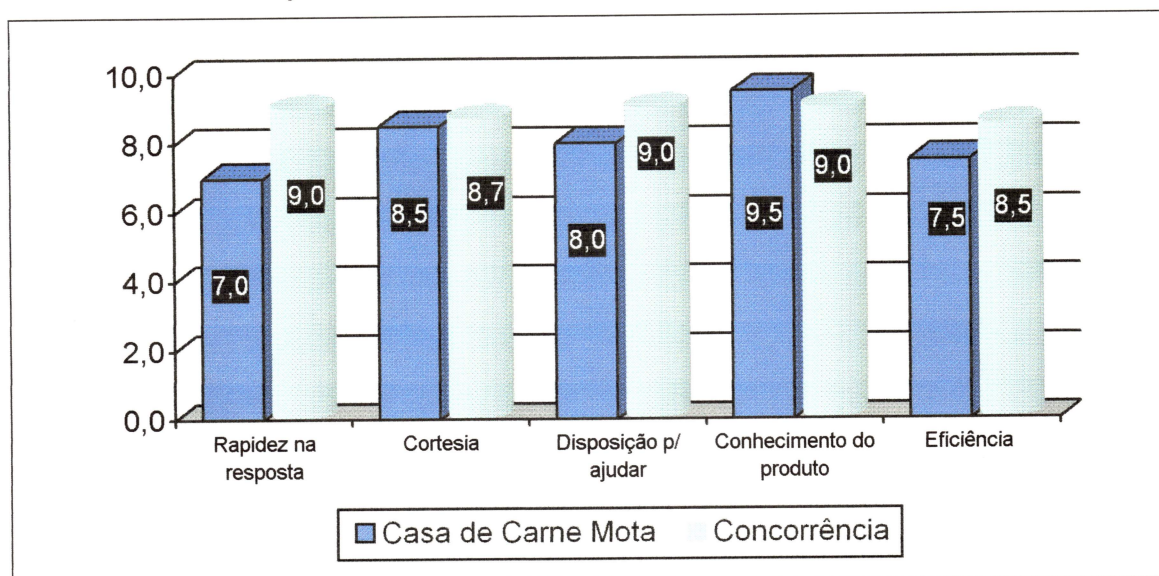
Gráfico 2 – Qualidade percebida pelo cliente da Casa de Carne Mota em relação ao atendimento ao cliente, 2005.



Fonte: Pesquisa realizada com 10 clientes, maio, 2005.

Nas questões envolvendo rapidez na entrega, correção da nota fiscal/ordem e qualidade da embalagem, a Casa de Carne, segundo a percepção do cliente, diminuiu seus escores. No primeiro e segundo quesito a empresa recebeu notas menores que o concorrente. Apenas no que se refere à qualidade da embalagem foi mais bem conceituado que seu concorrente.

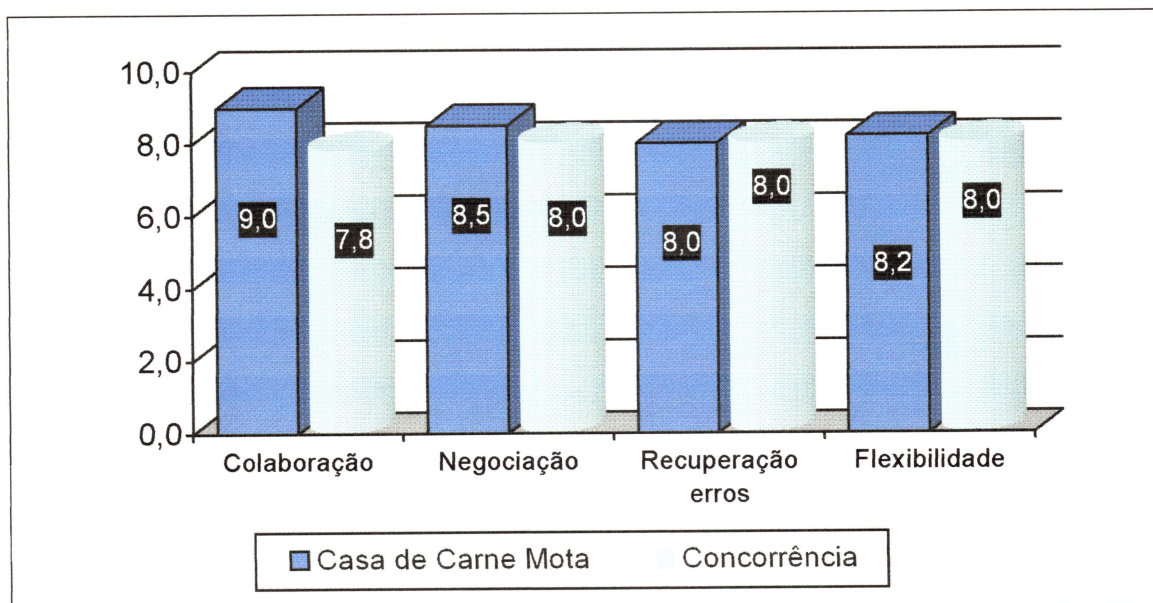
Gráfico 3 – Qualidade percebida pelo cliente da Casa de Carne Mota em relação ao serviço telefônico, 2005.



Fonte: Pesquisa realizada com 10 clientes, maio, 2005.

Nos dados coletados, com relação ao serviço telefônico percebeu-se que a rapidez na resposta e a eficiência foram os itens que receberam as menores notas, inclusive ficando abaixo da concorrência. Os outros quesitos a empresa, cortesia, disposição para ajudar, teve uma performance melhor apesar de que a concorrência esteve melhor classificada. Apenas no quesito de conhecimento do produto ela obteve nota maior que o concorrente, conforme demonstrado no Gráfico 3.

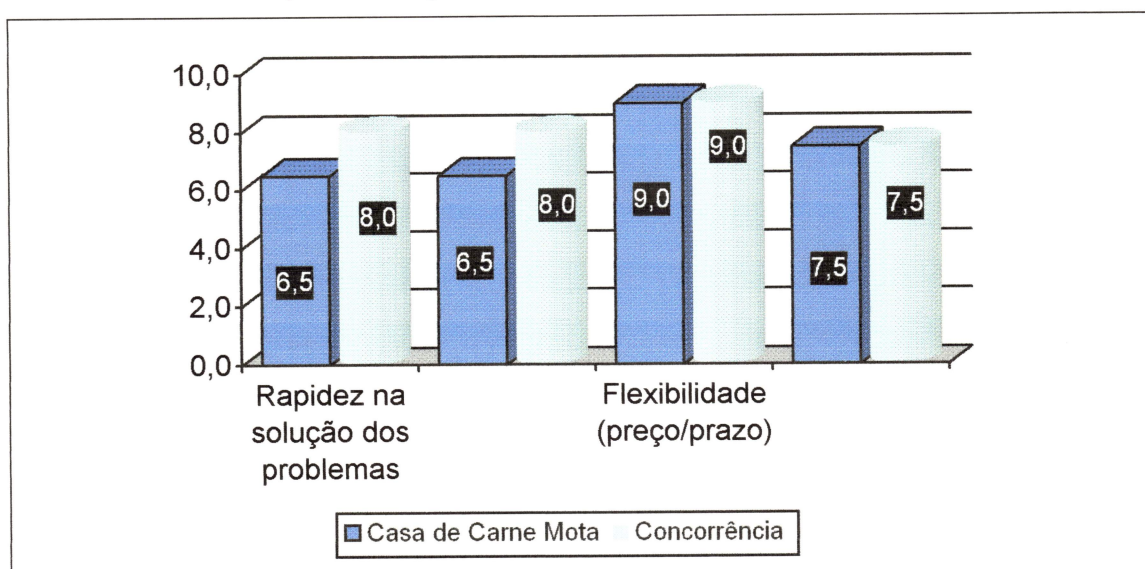
Gráfico 4 – Qualidade percebida pelo cliente da Casa de Carne Mota em relação à cooperação com o cliente, 2005.



Fonte: Pesquisa realizada com 10 clientes, maio, 2005.

Na questão da cooperação, negociação, recuperação de erros e flexibilidade a Casa de Carne Mota recebeu notas boas, acima de 8,0, melhores do que a concorrência.

Gráfico 5 – Qualidade percebida pelo cliente da Casa de Carne Mota em relação ao departamento comercial/financeiro, 2005.



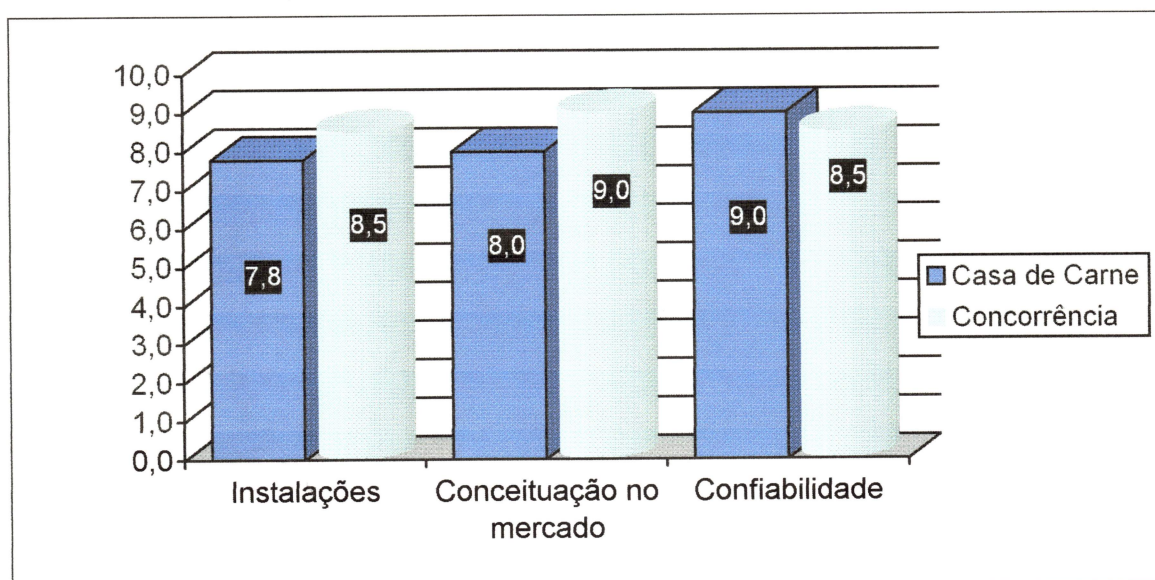
Fonte: Pesquisa realizada com 10 clientes, maio, 2005.



Visualiza-se no gráfico 5 as piores notas obtidas pela empresa. No tocante à rapidez na solução de problemas recebeu nota 6,5, enquanto a concorrência ficou com um 8,0, sendo que o mesmo ocorreu em relação à resposta às solicitações, notas 6,5 contra um 8,0 dos concorrentes.

A Casa de Carne foi melhor conceituado na questão da flexibilidade de negociar preços e prazos, ficou com nota 9,0. Já a eficiência no atendimento do departamento comercial/financeiro sua nota ficou bem menor, 7,5, situando-se no mesmo patamar da concorrência.

Gráfico 6 – Qualidade percebida pelo cliente da Casa de Carne Mota em relação à imagem da empresa, 2005.



Fonte: Pesquisa realizada com 10 clientes, maio, 2005.

A avaliação dos clientes no que se refere às instalações da empresa não foi boa, ou seja, há necessidade de melhorias na infra-estrutura física ou layout. Ela está com um bom conceito no mercado, nota 8,0 e 9,0, sendo que os clientes avaliaram o termo confiabilidade com uma nota 9,0 contra 8,5 da concorrência.

## **VI - SUGESTÕES**

### **6.1. Recursos Humanos**

Após um estudo simples de cargos e funções embasado na teoria de Chiavenatto (2000), Oliveira (2002) e Gil (2003), elaborou-se uma descrição e avaliação de cargos e funções, onde pretende-se acompanhar a necessidade de alteração criação e/ou extinção de cargos; proceder a atualização dos pré-requisitos e conteúdo de atribuições dos cargos.

Com a ampliação da Casa de Carne Mota e a necessidade de contratação de novos funcionários, fez-se necessário elaborar a descrição dos cargos existentes e os que serão criados: gerente, auxiliar de escritório, auxiliares de serviços gerais, açougueiro e caixa.

A análise e descrição dos cargos visa a identificação detalhada e ordenada das funções inerentes, do registro conciso e dos dados colhidos. As descrições de cargos foram elaboradas com base nas teorias existentes sobre o assunto. Elas apresentam uma descrição sumária, principais atribuições, requisitos exigidos, além de exigências adicionais.

A avaliação dos cargos consiste no julgamento do valor relativo de cada cargo, em relação ao conjunto de cargos da empresa, por meio da ponderação dos diversos fatores, considerados básicos para o desempenho dos cargos estabelecidos.

Apresentar-se-á em seguida a descrição dos cargos e em seguida um esboço de sua avaliação.

## DESCRIÇÃO DE CARGO

CARGO	GERÊNCIA
DESCRIÇÃO SUMÁRIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisar, organizar planejar, analisar e executar todas as atividades referentes à gerência da loja (Recursos humanos, material, financeiro) visando elevar a produtividade de empresa.</li> </ul>
DESCRIÇÃO DETALHADA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar relatórios demonstrativos de resultados obtidos na empresa.</li> <li>• Redefinir rotinas e procedimentos gerais na empresa.</li> <li>• Planejar, executar, e presidir reuniões gerais ou setoriais.</li> <li>• Promover e executar campanhas de incentivos às vendas.</li> <li>• Acompanhar e analisar controle de desempenho de vendas, estocagem e etc.</li> <li>• Acompanhar e solucionar problemas rotineiros e diversos.</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas às acima citada, à critério da chefia imediata. .</li> </ul>
ESPECIFICAÇÃO	
FATORES	AVALIAÇÃO
1. INSTRUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige-se 2º grau completo</li> </ul>
2. EXPERIÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De 2 até 3 anos</li> </ul>
3. COMPLEXIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas complexas, elevada iniciativa</li> </ul>
4. RESP. MAQ./EQUIP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de danificações com altos prejuízos</li> </ul>
5. RESP. SUPERVISÃO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisão de pessoas c/ tarefas de média complexidade</li> </ul>
6. RESP. CONTATOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presta e busca informações de qualquer natureza</li> </ul>
7. ESFORÇO FÍSICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco esforço físico, posição razoável</li> </ul>
8. ESFORÇO VISUAL/MENTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razoável esforço mental e visual</li> </ul>
9. CONDIÇÕES TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposto a desconforto em grau reduzido</li> </ul>

<b>CARGO</b>	<b>AUXILIAR DE ESCRITÓRIO</b>
<b>DESCRIÇÃO SUMÁRIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar a frequência dos funcionários, classificar, analisar documentos contábeis, conferir a documentação recebida e expedida, organizar fichários preencher e datilografar documentos.</li> </ul>
<b>DESCRIÇÃO DETALHADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apontar livro de ponto de funcionário verificando horas extras, faltas, atrasos, licenças, férias, afastamento, para fim de pagamento.</li> <li>• Preparar processo de admissão e demissão de funcionários, datilografando contrato de trabalho e demais documentos realizados com o pessoal.</li> <li>• Digitar correspondência, relatórios e impressos.</li> <li>• Organizar e manter atualizado fichário e arquivos da empresa.</li> <li>• Efetuar conferências de documentos recebidos e expedidos pelo escritório.</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas às acima citada, à critério da chefia imediata.</li> </ul>
<b>ESPECIFICAÇÃO DO CARGO</b>	
<b>FATORES</b>	<b>AValiação</b>
1. INSTRUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige-se 1º grau completo</li> </ul>
2. EXPERIÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acima de 6 meses até 1 ano</li> </ul>
3. COMPLEXIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas variadas com supervisão parcial</li> </ul>
4. RESP. MAQ./EQUIP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de danificações c/ baixos valores</li> </ul>
5. RESP. SUPERVISÃO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não exerce supervisão</li> </ul>
6. RESP. CONTATOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internos e externos</li> </ul>
7. ESFORÇO FÍSICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhos leves sem esforço</li> </ul>
8. ESFORÇO VISUAL/MENTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco esforço mental e visual</li> </ul>
9. CONDIÇÕES TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente satisfatório</li> </ul>

Fonte: Oliveira, 2002

CARGO	CAIXA
DESCRIÇÃO SUMÁRIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receber visitantes ou fornecedores e dirigi-los ao lugar ou pessoa procurados, efetuar ligações telefônicas, organizar o fichário de endereços e telefones e zelar pelo equipamento sob sua responsabilidade.</li> </ul>
DESCRIÇÃO DETALHADA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepcionar pessoas indagando suas pretensões, prestar informações, receber recados, encaminhar as pessoas às áreas procuradas.</li> <li>• Atender chamadas telefônicas, prestando informações.</li> <li>• Organizar e manter atualizado o fichário que contém endereços e telefones de interesse da empresa.</li> <li>• Zelar pelo equipamento, comunicando defeitos e solicitar seu conserto.</li> <li>• Anotar e transmitir recados.</li> <li>• Desempenhar outras atividades correlatas às acima citadas, à critério da chefia imediata.</li> </ul>
<b>ESPECIFICAÇÃO</b>	
FATORES	AVALIAÇÃO
1. INSTRUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige-se 2º grau completo</li> </ul>
2. EXPERIÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acima de 6 meses até 1 ano</li> </ul>
3. COMPLEXIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades especializadas, consulta se houver dúvida</li> </ul>
4. RESP. MAQ./EQUIP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca danificação, de baixo valor</li> </ul>
5. RESP. SUPERVISÃO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não exerce supervisão</li> </ul>
6. RESP. CONTATOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internos e externos, pessoas de nível mais elevado</li> </ul>
7. ESFORÇO FÍSICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhos leves sem esforço</li> </ul>
8. ESFORÇO VISUAL/MENTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco esforço mental e visual</li> </ul>
9. CONDIÇÕES TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabalho satisfatório</li> </ul>

Fonte: Oliveira, 2002

<b>CARGO</b>	<b>AÇOUGUEIRO</b>
DESCRIBÇÃO SUMÁRIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efetuar os cortes das carnes. Atende aos clientes, pesando e empacotando as carnes solicitadas. Efetua a limpeza e manutenção das máquinas e equipamentos do açougue.</li> </ul>
DESCRIBÇÃO DETALHADA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferir as entregas de carnes com os pedidos.</li> <li>• Realizar o corte das carnes observando a forma correta.</li> <li>• Observar a higienização do ambiente de trabalho.</li> <li>• Zelar pela manutenção de máquinas e equipamentos sobre sua responsabilidade.</li> <li>• Usar roupas adequadas conforme orientação da Vigilância Sanitária.</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas às acima citada, à critério da chefia imediata.</li> </ul>
<b>ESPECIFICAÇÃO DO CARGO</b>	
FATORES	AVALIAÇÃO
1. INSTRUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige-se 1º grau completo</li> </ul>
2. EXPERIÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acima de 6 meses até 1 ano</li> </ul>
3. COMPLEXIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas variadas com supervisão parcial</li> </ul>
4. RESP. MAQ./EQUIP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de danificações c/ baixos valores</li> </ul>
5. RESP. SUPERVISÃO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não exerce supervisão</li> </ul>
6. RESP. CONTATOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internos e externos</li> </ul>
7. ESFORÇO FÍSICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhos leves sem esforço</li> </ul>
8. ESFORÇO VISUAL/MENTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouco esforço mental e visual</li> </ul>
9. CONDIÇÕES TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente satisfatório</li> </ul>

Fonte: Oliveira, 2002

<b>CARGO</b>	<b>AUX. DE SERVIÇOS GERAIS</b>
DESCRIÇÃO SUMÁRIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efetuar a manutenção e limpeza das áreas da empresa, zelando pelo material utilizado.</li> </ul>
DESCRIÇÃO DETALHADA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar a limpeza das áreas que estão sob sua responsabilidade;</li> <li>• Efetuar a ronda na empresa para verificar se a limpeza está correta e se há papel, toalha e sabonete nos banheiros;</li> <li>• Zelar pelo material de limpeza utilizado;</li> <li>• Executar os serviços de copa e cozinha;</li> <li>• Realizar outras atividades correlatas às acima citadas, à critério da chefia imediata.</li> </ul>
<b>ESPECIFICAÇÃO DO CARGO</b>	
<b>FATORES</b>	<b>AValiação</b>
1. INSTRUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige-se 1º grau completo</li> </ul>
2. EXPERIÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo de 6 meses</li> </ul>
3. COMPLEXIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simples, repetitivas e/supervisão permanente.</li> </ul>
4. RESP. MAQ./EQUIP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há possibilidade de danificação</li> </ul>
5. RESP. SUPERVISÃO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não exerce supervisão</li> </ul>
6. RESP. CONTATOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Somente c/ pessoal da empresa</li> </ul>
7. ESFORÇO FÍSICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esforço c/ período não superior a 2/3 da jornada</li> </ul>
8. ESFORÇO VISUAL/MENTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades rotineiras sem esforço</li> </ul>
9. CONDIÇÕES TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposto à desconforto em grau reduzido</li> </ul>

Fonte: Oliveira, 2002

## CONCLUSÃO

Este estudo é um trabalho de ordem empírica e o resultado de uma pesquisa realizada em uma Casa de Carne de pequeno porte, onde através de observações iniciais e entrevista com o proprietário percebeu-se que há necessidade de uma estruturação da empresa, pois se detectou que não há controle de qualidade, há deficiência de número de funcionários e falta de treinamento.

A dedicação dada à pesquisa deste trabalho possibilitou aumentar os conhecimentos do acadêmico e facilitar a prática empresarial. Neste momento foi fundamental o bom relacionamento entre estudante e empresa, que acabou resultando em um grande instrumento para a busca de informações.

Inicialmente o projeto era de grande desafio, mas ao dedicar com afinco foi possível contar com ferramentas capazes de transformar o aluno em profissional com competência para realizar uma análise sobre o mercado e sobre a atuação da empresa neste meio. Neste sentido há de se concordar com a afirmação de Mezomo (apud GRONROOS, 2003, p. 25) que diz que: “ A qualidade é um valor que goza de uma aceitação geral (ninguém é contra a qualidade ou a favor da mediocridade) e que dá às pessoas um sentido de plena realização, que é o que todos querem.” Assim percebemos que independente da área de atuação os clientes estão em busca da satisfação de suas expectativas ou até a sua superação.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. 5.ed. São Paulo: Pioneira. 1988. 254 p.

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, L.J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992. 216 p.

BARROS, Claudius D'Artignan C. **Sensibilizando para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. 95 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. 280 p.

CHRISTENSEN, Carl; ROCHA, Ângela A. **Marketing: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 284 p.

COBRA, Marcos H. **Administração de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas. 1992. 806 p.

COBRA, Marcos H.; ZWARG, F.A. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo, McGraw-Hill, 1986. 284 p.

CROSBY, Philip B. **Qualidade sem lágrimas: a arte da gerência descomplicada**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994. 201 p.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1988. 567 p.

DEMING, E. **Qualidade: a revolução da administração**. São Paulo: Marques-Saraiva, 1990. 370 p.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 1996. 399 p.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001

GIANESI, Irineu G.N. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994. 233 p.

GIL, Antonio Carlos. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2003. 130 p.

GRONROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 432 p.

JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992. 551 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 4.ed. São Paulo: Atlas. 1996. 847 p.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 676 p.

MÖLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produto e serviço através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1992. 179 p.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos**. Atlas, São Paulo: 2002. 302 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 501 p.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 303 p.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise das indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia de pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996. 301 p.

SAMARA, Beatriz; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Makron Books, 1997. 156 p.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995. p.508.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 302 p.

*Revisado por*

  
Célia Romano Amaral Mariano  
Biblioteconomista - FÁCER  
CRB-1/1528

**ANEXO**

## QUESTIONÁRIO

De notas de 0 a 10 para a Casa de Carne Mota e para nosso concorrente, em relação aos atributos abaixo:

<b>Boletim de avaliação pelo cliente</b>			
Atributo de Serviço	Prioridade	Notas	
		Mota	Conc.
Itens de qualidade Variedade do produto Preço/valor Qualidade do produto Aparência do produto			
Atendimento ao cliente Rapidez na entrega Correção da ordem, da nota, etc Qualidade da embalagem			
Serviço telefônico Rapidez na resposta Cortesia Disposição para ajudar Conhecimento do produto Eficiência do procedimento telefônico			
Cooperação com o cliente Disposição para negociar Recuperação de erros/enganos Flexibilidade			
Departamento comercial/financeiro Rapidez na solução dos problemas Disposição para responder às solicitações e sugestões Eficiência no atendimento telefônico			
Imagem da empresa Instalações Conceituação no mercado Confiabilidade			

Na sua opinião, qual o atributo acima que é o mais importante?



Casa de Carne Mota antes da reestruturação. (2004)



Layout da Casa de Carne Mota antes de reestruturação. (2004)



Casa de Carne Mota depois da reestruturação. (2005)





Layout da Casa de Carne Mota depois da reestruturação. (2005)



Funcionários da Casa de Carne Mota