



ANA CLÁUDIA GOMES SILVEIRA

**PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS NA EMPRESA ACC
SOLUTIONS**

LAVRAS - MG

2016

ANA CLÁUDIA GOMES SILVEIRA

PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS NA EMPRESA ACC SOLUTIONS

Relatório de estágio supervisionado
apresentado ao Colegiado do Curso
de Administração, como parte das
exigências para obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Orientadora:

Dra. Daniela Meirelles Andrade

LAVRAS-MG

2016

ANA CLÁUDIA GOMES SILVEIRA

PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS NA EMPRESA ACC SOLUTIONS

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao Colegiado do Curso de Administração, como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 15 de março de 2016

Dra. Daniela Meirelles Andrade (Orientadora)

Dr. José de Arimatéia Dias Valadão (Banca)

LAVRAS-MG

2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e aos meus pais, Marcos e Cláudia e irmãos Igor e Ana Luiza.

À Universidade Federal de Lavras (UFLA) e ao Departamento de Administração e Economia (DAE), pela oportunidade concedida para minha graduação em Administração.

Aos professores do Departamento de Administração e Economia da UFLA, pelos ensinamentos transmitidos ao longo desse 4 anos.

A professora Dra. Daniela Meirelles Andrade pela orientação, paciência, prontidão e dedicação para com o meu trabalho a ser apresentado. Deixo aqui o meu carinho, conquistado por ela, quando ministrou a disciplina de Logística.

Aos meus amigos de jornada, que me colaboraram para que os anos de graduação fossem ainda mais doces e suaves. Dentre todas as pessoas que conheci na Universidade, deixo meu agradecimento especial ao "Leleks", minha turma 9A 2012/1, aos membros do Centro Acadêmico, e as minha inesquecíveis irmãs de alma: Raquel e Noemi.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2.DESCRICÃO DO LOCAL DO ESTÁGIO	8
2.1 História da empresa	8
2.2 Organograma	11
3.DESCRICÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E DOS PROCESSOS TÉCNICOS OBSERVADOS	14
3.1 Tabela	14
3.2 Reconhecimento da Empresa	15
3.3 Análise SWOT	16
3.4 Diretrizes estratégicas	21
3.5 Recursos Humanos	23
3.6 Marketing	27
3.7 Gestão de processos internos	31
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
5. SUGESTÕES	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
ANEXOS	39

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	Organograma da empresa.....	12
FIGURA 2	Gestão de clima organizacional.....	24
FIGURA 3	Croqui adesivo externo.....	29
FIGURA 4	Croqui folder institucional.....	30
TABELA 1	Tabela da atividades desenvolvidas.....	15
TABELA 2	Síntese da análise SWOT.....	20
TABELA 3	Diretrizes estratégicas.....	22
TABELA 4	Planilha de gastos com divulgação.....	31

1. INTRODUÇÃO

O estágio, em Administração, é um mecanismo que permite a formação de competências profissionais e contribui de maneira significativa para a inserção do aluno no mercado de trabalho.

O estágio universitário é visto como uma das formas de desenvolver no indivíduo competências profissionais. Durante o estágio, o estudante pode expressar opiniões e produzir uma percepção crítica do processo produtivo. É uma oportunidade de ver a organização por diferentes ângulos, considerando a realidade das transformações sociais e econômicas.

Tendo em vista a importância dessa etapa na carreira do acadêmico e, considerando a necessidade dos dirigentes adaptarem a empresa às novas condições econômicas e financeiras do ambiente em que atua, afim de acompanhar as tendências de mercado, fazendo uso dos princípios estratégicos vindos das teorias da Administração, é que o presente trabalho se faz. Ou seja, será descrita a experiência vivida durante o estágio realizado em uma empresa de pequeno porte do setor de tecnologia da informação, especializada na implantação de softwares de gestão e na comercialização e reparo de equipamentos de informática.

Sobre o fato de se tratar de uma pequena empresa, é importante atentar-se ao seu bom andamento e funcionamento, zelando para que esteja sadia o suficiente para atuar pois, segundo o SEBRAE (2013), no Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPEs), assim as MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado.

A partir do exposto, este relatório tem por objetivo apresentar as atividades acompanhadas na pequena empresa, na qual foi realizado o estágio de conclusão de curso, empresa essa situada na cidade de Passos/MG.

O estágio teve foco na área estratégica, dando suporte às implementações propostas pela empresa a fim de colaborar para a permanência da empresa no mercado frente às substituições de produtos e às lacunas externas e internas à organização.

Os objetivos específicos são: acompanhar as ações de marketing de divulgação para novos nichos de mercado; auxiliar na formalização dos processos internos da empresa (ordens de serviço, "check list" de atendimento, guias de autorização de saída de equipamento) e participar da investigação acerca do ambiente organizacional da empresa.

Esse relatório relata os principais acontecimentos e modificações pelos quais a empresa passou durante o período de estágio, com enfoque aos processos vinculados aos setores de: Recursos Humanos, Marketing e Gestão de Processos.

2. DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO: EMPRESA ACC SOLUTIONS

2.1 História da empresa

Acerca da história da empresa, a fim de que fosse contada com mais riqueza de detalhes e veracidade, foi inteiramente narrada pela proprietária e fundadora da empresa, Claudia Maria Gomes Silveira.

A empresa ACC Solutions nasceu como um núcleo da empresa ACMI Informática (no ano de 1999), para atuar como revenda de equipamentos e software especializado em automação comercial de pequeno e médio varejo.

Em um primeiro momento pensou-se em transformar a ACMI em autorizada na automação dos produtos e serviços Bematech, empresa líder em automação no Brasil, sendo que os produtos dessa marca já eram comercializados pela ACMI. No entanto, era exigência deste fornecedor que suas autorizadas tivessem exclusividade em serviços e peças e não revendessem nenhum tipo de equipamento concorrente, e foi para que a ACMI se tornasse credenciada é que foi necessário abrir uma segunda empresa, a ACC Solutions, focada unicamente na prestação de serviços.

Inicialmente, localizada em uma garagem, tendo o corpo técnico formado por Cláudia (tecnóloga em Processamento de Dados) sócia da ACMI, Geraldo seu irmão (técnico em eletrônica), Sr. Renato seu Pai (Técnico em Mecânica) e como administrativo comum ao da ACMI.

Nessa época, funcionando como um satélite da ACMI, a ACC passou a participar de feiras de tecnologia na cidade e a ter o nome credenciado ao site do fornecedor passando a ser conhecida no assunto de automação comercial como venda e prestação de serviço por toda região, refletindo no fato de hoje, 80% dos clientes serem da região.

Reparos em impressoras fiscais era o carro chefe da empresa e continua sendo até o presente momento, responsável por fatia significativa no faturamento geral da empresa. Para realização dos reparos houve a necessidade que a empresa se credenciasse na Secretaria da Fazenda (SEFAZ) e passasse a seguir todas as exigências relacionadas a estruturação do laboratório técnico, da aquisição de pesos e ferramentas para intervenção em balanças e os lacres destinados às impressoras fiscais.

Com o volume de clientes crescente, houve a necessidade da contratação de novos funcionários bem como a mudança das instalações para um cômodo maior. Nessa transição, a loja passou a ter placa de identificação na fachada e os setores bem definidos com: recepção, laboratório técnico de equipamentos, de laboratório de software, escritório, cozinha, sala para telefonista. Este local, de espaço térreo dividido por divisórias, onde acomodava estagiários e contratados com um quadro de 12 funcionários.

Realizou-se em 2004 a contratação de uma consultoria técnica especializada pelo SEBRAE que buscou auxiliar na definição de elaboração de layout, processos e procedimentos administrativos e técnico dentro da ACC Solutions. Neste período foi feita a redefinição de bancadas técnicas com sistema de segurança passando a ter um laboratório tecnicamente ideal para reparos eletromecânicos.

Após a consolidação da estrutura, principalmente técnica, a empresa enxergou a possibilidade de atender o nicho de mercado focado em balanças, por acreditar que abrangeria um público de clientes seletos no mesmo perfil de clientes que já tinha impressoras fiscais em seus estabelecimentos comerciais, tornando mais fácil a prospecção de serviços. Para essa categoria de serviço, foi necessário adquirir um aparato de pesos e medidas devidamente aferidos e vistoriados permanente pelos fiscais do IPEM.

Ao longo dos anos, novas empresas autorizadas passaram a integrar o núcleo de fornecedores parceiros como, a Toledo do Brasil, Topdata,

Gertec, Tecnibra, exigindo que os técnicos se capacitassem para realizar as intervenções e que a empresa investisse em equipamentos específicos para se enquadrar no padrão exigido para reparo de balanças.

Algum tempo depois, a ACC adquiriu um cliente contratual importante, uma rede de supermercados da cidade, que impulsionou ainda mais o nome da empresa como referência no seguimento supermercadista, possibilitando atingir mais estabelecimentos com foco em automação, sempre atento as modernidades tecnológicas do setor.

Nesse momento, a empresa necessitou mudar de localização novamente para um prédio de três andares à partir do subsolo e loja onde reuniu-se as duas empresas em um mesmo endereço.

Em meio a ascensão mercadológica, a empresa passou por um fato delicado, o software house do fornecedor Formata de Belo Horizonte, implantado na época em muitas lojas e fabricas de confecções que caracterizam o pólo comercial da cidade de Passos, foi vendida para a multinacional Linx, que passou a exigir uma meta de venda inatingível, que ultrapassava a força de venda, acarretando no descredenciamento da ACC, tendo os clientes contratuais de software transferida para uma empresa de Divinópolis. Nessa fase, a receita que era garantida mensalmente, passou a não existir mais e o técnico treinado nossa empresa foi contratado pela nova revenda. Esse momento representou uma fase de adaptação e transição drástica para a empresa.

Foi um desafio identificar um novo software que atendesse ao perfil dos clientes. Formata, tal fato exigiu quase um ano de comparecimento a feiras estudando novos produtos e uma política comercial interessante. Não foi fácil reunir todos os fatores, além de ter que conhecer o novo produto e adequar a maneira de suporte à revenda da fornecedora de software atual. Hoje, a gerência relata que ainda não se conseguiu atingir a mesma carteira de cliente perdida, mas a empresa encontra-se em linha ascendente com foco

em restaurantes, mais especificamente na automação com dispensadora de comandas, recolhedoras de comandas, software, etc.

Atualmente a empresa passou por uma redução de receitas e, conseqüentemente, reduziu o quadro de colaboradores, que são 9 funcionários. Funciona alocada em um cômodo de espaço de setores bem divididos, fachada moderna, instalações amplas e confortáveis, em uma avenida de grande movimento.

Junto ao SEBRAE aguarda resposta para projeto de redefinição de loja e repaginação de imagens da marca, trabalhando para que a empresa siga prestando serviço de qualidade e dando frutos.

2.2 Organograma

Atualmente a empresa conta com um quadro de 9 funcionários que atuam nas seguintes áreas: gerência (cargo esse ocupado pela proprietária da empresa), departamento de vendas, departamento fiscal, departamento financeiro, técnico e apoio. Da forma como foi estruturado no organograma atual da empresa (Figura 1).

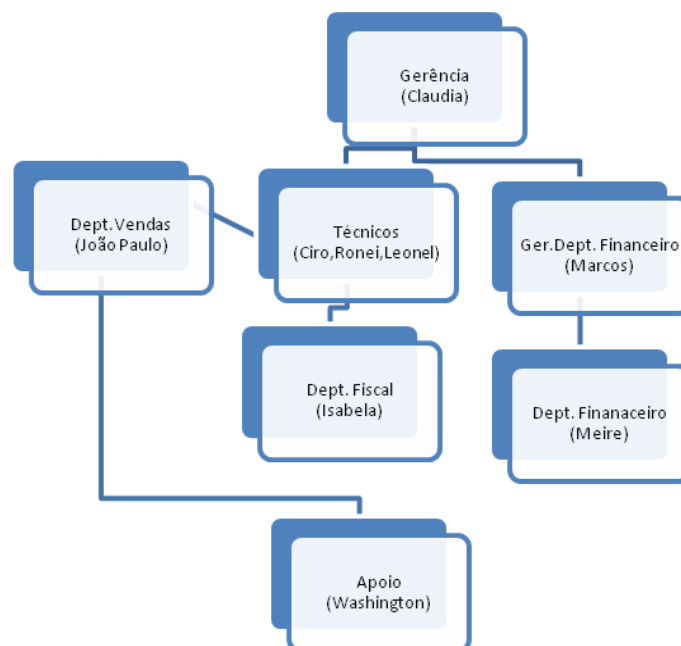


Figura 1. Organograma atual da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora, 2016

A gerência exerce supervisão sobre todos os cargos da unidade. É responsável pela elaboração de projetos de automação e pela negociação especial com clientes e fornecedores de novos softwares. Elabora, implementa e monitora planejamentos gerenciais e estratégicos, respondendo por todas as decisões (delegar tarefas específicas, admissão/demissão de funcionários, definir políticas de remuneração) a serem tomadas pela empresa e mantendo-se ciente de tudo que diz respeito às rotinas e procedimentos.

O departamento financeiro é formado pelo gerente que acompanha as movimentações financeiras, avalia os resultados (controladoria), orienta sobre estratégias comerciais, confere todas as transações bancárias executadas, sendo também o responsável pelos fluxos de caixa, pelo demonstrativo de resultado do exercício (DRE), pela conferência dos

documentos financeiros e realização dos pagamentos. O gerente coordena esse departamento, que realiza o operacional das contas a pagar/receber.

Departamento de vendas é o responsável pela elaboração dos orçamentos, por filtrar/entrar em contato com os clientes potenciais e pelo controle do estoque. O controle do estoque envolve planejar a data correta e quantidade de produtos necessários de serem incluídos nos pedidos. O setor de vendas conta com o suporte de um funcionário de apoio que também atende ligações e as direciona, auxilia no envio de e-mails de orçamentos, faz cotações, revisa mercadorias entregues pelo fornecedor e também dá auxilia aos outros setores.

Os técnicos integram o estágio de implantação de sistema, reparos em balanças e intervenção em impressoras fiscais nas quais a empresa é autorizada.

A intervenção fiscal deve acontecer conforme normas de regulação dos órgãos do Estado, ou seja, pautadas pelo preenchimento de uma ficha de lacre, cujo número está registrado na Secretaria da Fazenda. O setor atento a legislação relativa ao Emissor de Cupom Fiscal (ECF), é o fiscal. Esse departamento também emite notas fiscais da empresa e faz o controle dos produtos com a sua garantia.

3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E DOS PROCESSOS TÉCNICOS OBSERVADOS

3.1 Tabela de execução de atividades

A partir do momento em que se consolidou o contrato para a execução do estágio na empresa ACC Solutions tomou-se ciência de um fato novo, prestes a acontecer no mercado em que atual: a descontinuidade do principal produto de vendas e reparos.

Para tanto, a gerência já possuía em mente alguns alvos e algumas estratégias traçadas para minimizar as possíveis perdas e mudanças proporcionadas pelo fato.

Como forma de desde já trabalhar em ações protetivas frente as mudanças futuras é que o estágio se deu, possibilitando a estagiária acompanhar as ações de marketing de divulgação para novos nichos de mercado; auxiliar na formalização dos processos internos da empresa (ordens de serviço, "check list" de atendimento, guias de autorização de saída de equipamento) e participar da investigação acerca do ambiente organizacional da empresa.

Quanto as ferramentas aplicadas afim de conhecer melhor a realidade da empresa internamente e frente ao seu ambiente externo, bem como suas diretrizes estratégicas, as ações de marketing e o clima organizacional, aliadas aos princípios teóricos da administração, foram propostas pela estagiária a partir dos setores e das respostas que a gerência visava ter.

Por fim, após a dedicação em horas para a execução das atividades elencadas na tabela 1, foi possível perceber que algumas ações contribuem para projetar o portfólio de produtos no mercado após conhecimento do cenário em que a empresa baseada na percepção da gerência, e outras

medidas visam preparar os colaboradores para que reajam bem a futuras mudanças e que se importem com a qualidade de atendimento sempre.

ATIVIDADE	DIAS DEDICADOS	HORAS DEDICADAS
Identificação do organograma atual e descrição de cargos	3 dias	18 horas
Reconhecimento da empresa	1 dia	6 horas
Análise SWOT	10 dias	60 horas
Diretrizes estratégicas	15 dias	90 horas
Clima organizacional (RH)	14 dias	84 horas
Marketing	20 dias	120 horas
Processos internos ("check")	20 dias	120 horas
Encontros SEBRAE	3 dias	18 horas
Total	86 dias	516 horas

Tabela 1. Atividades executadas.

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

3.2 Reconhecimento da empresa

Considerando que a empresa escolhida para realização do estágio supervisionado já era do conhecimento da estagiária, não foi necessário a apresentação das dependências nem aos funcionários. Então, a gerência deixou os colaboradores cientes de que nos próximos meses a estagiária, Ana Claudia, iria participar da rotina da empresa, auxiliando nos projetos idealizados pela empresa para serem implantados.

3.3 Análise SWOT

A análise SWOT é um sistema simples utilizado para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa, e das diferentes áreas isoladamente. É uma sigla oriunda do inglês e é um acrônimo de: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). O levantamento dos dados foi feito com base na visão da gerência.

Realizada a análise SWOT, foi possível aguçar a percepção do ambiente interno da Empresa como um todo. Após ter conhecimento das fraquezas, fortalezas, oportunidades e ameaças, a análise foi feita de fato.

A análise interna trata-se de uma análise organizacional, ou seja, de uma análise das condições internas para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos que a empresa possui. (CHIAVENATO, 1993 apud LOPES, 2008)

Pautado na finalidade da análise interna, definida por Oliveira (2006) que se viu aplicabilidade da ferramenta SWOT.

Colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa, por meio da identificação dos pontos fortes e fracos para a posição do produto no mercado. Além de permitir um comparativo da empresa pesquisada com outras dentro do mesmo ramo de atuação. (OLIVEIRA, 2006)

É também na análise interna que o gestor avalia as competências e as falhas da empresa, servindo como subsídio e complemento na realização do diagnóstico.

Analisando o caso da ACC, e ressaltando que anteriormente, ainda não havia estruturação da posição estratégica da empresa perante o mercado

e seus agentes. Entendeu-se necessário aplicar essa análise que visa identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para nortear o processo de planejamento. A partir dessa análise identificou os recursos organizacionais com que se pode contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias da empresa (KOTLER, 2000).

Considerando os pontos fortes, a ACC é referência entre as empresas do seguimento em Passos e região, tal fato é baseado no volume de serviço que recebe mensalmente considerando o número de estabelecimentos que utilizam impressora fiscal e outros equipamentos eletrônicos.

Ela é considerada uma empresa que preza pelo profissionalismo em todas as questões do ambiente organizacional; pela qualidade dos serviços prestados conforme exigências da Secretaria Fiscal do Estado de Minas Gerais e INPM (Instituto Nacional de Pesos e Medidas); credibilidade no mercado (quase 20 anos atuando).Do ponto de vista dos produtos comercializados, considera-se que a ACC possui um amplo portfólio que vai desde a venda de catracas, relógios de ponto, impressoras fiscais até sua instalação e a venda agregada de suprimentos.

Analisando os recursos humanos, a ACC preocupa-se com a qualificação de seus colaboradores, principalmente dos técnicos, que sempre que solicitado pela fábrica quando do lançamento de procedimentos novos, são inscritos para fazerem a capacitação.

No que diz respeito à divulgação da marca, julga-se que o marketing boca a boca é positivo e que, devido a efetividade de gestão do software instalado em alguns estabelecimentos do seguimento de restaurante, o mesmo está trazendo retorno para a organização, por meio de novos clientes potenciais e, outros já efetivos.

Os pontos fracos considerados foram a carteira de clientes, a gestão de cargos, *know how* e divulgação.

A empresa não possui um banco de dados com feedback da sua carteira de clientes, uma vez que se sente acomodada a fidelidade dos mesmos, e apenas sentem falta quando a ausência da entrada de equipamentos por um período mais longo que o normal.

Quanto a gestão de cargos, falta o esclarecimento da competência de cada cargo, justificada pelo fato de que a empresa tem porte pequeno, principalmente os departamentos de vendas e o financeiro tem suas competências confundidas com as decisões da gerencia.

É perceptível na empresa uma falha de gestão do conhecimento (no sentido de não ter um *know-how* documentado), principalmente quanto ao passo a passo das configurações dos softwares.

No que envolve o campo da divulgação dos produtos e serviços da empresa, nota-se pouca divulgação da marca, justificada pelos altos custos com o processo de divulgação.

Quanto a análise das condições externas que rodeiam a empresa e que lhe impõem desafios e oportunidades, como explica Chiavenato (1993), a análise externa da empresa tem por finalidade estudar a relação entre a empresa e seu ambiente em que se refere as oportunidades e ameaças, bem como sua atual posição no mercado, incluindo prospectivas para o futuro.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004), o diagnóstico externo, também denominado análise ambiental ou auditoria de posição, é a maneira como a organização faz o mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas que existem no ambiente. A finalidade do diagnóstico estratégico externo é identificar os indicadores de tendências, avaliar o ambiente de negócios, a evolução setorial, analisar a concorrência e entender os grupos estratégicos.

Segundo o mesmo autor, o macroambiente pode ser analisado considerando seus diferentes aspectos, que são os ambientes demográfico, econômico, sociocultural, político/legal, tecnológico e de recursos globais. A partir do exposto, seguem as oportunidades e ameaças diagnosticadas no cenário da ACC.

Com relação as oportunidades foram identificadas a divulgação, os parceiros, o lucro e a estrutura interna.

Quanto a divulgação, existe a possibilidade de maior reconhecimento da marca e dos serviços prestados pelos clientes da própria cidade, pois será feita a renovação da marca, por meio de uma campanha de apresentação e reestruturação do mix de produtos que a ACC comercializa e presta serviço possibilitando a empresa ampliar o portfólio de produtos.

Existe a possibilidade de parcerias interessantes a serem feitas tanto com fornecedores quanto com outras empresas que atuam na cidade no mesmo seguimentos, mas que comercializem produtos diferentes da atividade principal, conseguindo maior poder de entrada no mercado.

Do ponto de vista dos lucros, pretende-se aumentar o mix de receita justificado como consequência da melhor estruturação e projeção do mix no mercado local e da região, aumentar o valor dos projetos, principalmente com foco em restaurante e alinhar os nossos serviços a demanda do mercado procurando estar sempre antenado às tendências de modo a não se desatualizar, visto que é uma empresa que trabalha com tecnologia.

No que compete a estrutura interna da organização, percebe-se a oportunidade de melhora com a mudança da estrutura organizacional de modo que os departamentos interajam em sinergia mas não invadam o espaço que não seja de sua competência.

Em relação as ameaças, foram identificadas no cenário atual da empresa e no clima organizacional.

O cenário atual em que vive a empresa tem seus fatores de ameaça no que diz respeito aos concorrentes que são agressivos em preço, a crise econômica, a sazonalidade de projetos que dependem principalmente do interesse do empresário em investir no sistema e também dos funcionários de venda em atuar agressivamente em oferecer os serviços, bem como na dependência de indicação de clientes por parceiros.

E quanto ao clima organizacional da empresa, fatores de ameaça se dão por desmotivação dos membros que ocorre quando a sazonalidade de vendas e serviços está em baixa e a remuneração baseada em produtividade e comissões cai.

Síntese da análise SWOT

Análise interna	
<p>Pontos fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Recursos Humanos • Marca referência no mercado 	<p>Pontos fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão da carteira de clientes • Gestão de Cargos • "Know How" • Divulgação em massa
Análise externa	
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divulgação em massa <ul style="list-style-type: none"> • Parcerias • Aumento dos lucros • Organização da estrutura interna 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cenário atual • Clima Organizacional

Tabela2. Síntese análise SWOT.

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

3.4 Diretrizes estratégicas

Essa etapa foi executada em reuniões com a proprietária da empresa, até o momento nada havia sido registrado, em formato de documento, sobre as diretrizes estratégicas da empresa.

Assim, entendendo o princípio de que toda empresa deve estruturar-se a partir de sua missão, crenças e valores, em três encontros foi possível resgatar e atualizar as diretrizes da ACC Solutions e perceber o quanto o esclarecimento dos propósitos pelo qual a empresa está atuando no mercado é fundamental para o bom funcionamento da organização como um todo.

Baseou-se na afirmação de Guerreiro (1989, 168. p) que orienta "a missão como o objetivo fundamental de uma organização, o qual constitui-se na verdadeira razão da existência organizacional. As crenças e os valores dizem respeito: aos princípios empresariais, dos quais emanam um conjunto de diretrizes gerais que estabelecem o posicionamento da empresa frente aos seus clientes, fornecedores, funcionários, comunidade, governo e ao ramo de negócio no qual a empresa deseja atuar."

A partir desta noção conceitual, a visão da ACC é ser referência no setor de automação comercial na cidade de Passos e região, atuando na implantação de ponto de acesso, relógio de ponto, balanças eletrônicas e soluções específicas de software.

A sua missão é comercializar balanças, relógio de ponto, catracas e suprimentos, além de implantar soluções em softwares para seguimentos específicos, afim de organizar e facilitar a gestão. Tendo como premissa a qualidade técnica especializada e recursos tecnológicos de última geração.

Os valores são pautados na ética profissional e asseguram que a empresa trabalhe sempre com uma conduta verdadeira e leal aos seus

clientes, nos princípios de respeito, que garantem a valorização do ser humano, no trabalho em equipe que faz com que os esforços sejam para conduzir os projetos de forma inteligente e focada. Valores também pautados na transparência, prezando responsabilidade e confiança entre as partes, na excelência de atendimento visando a satisfação do cliente e o foco em resultados.

Síntese das diretrizes estratégicas

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Ser referência no setor de automação comercial na cidade de Passos e região, atuando na implantação de ponto de acesso, relógio de ponto, balanças eletrônicas e soluções específicas de software.	Comercializar balanças, relógio de ponto, catracas e suprimentos, além de implantar soluções em softwares para seguimentos específicos, afim de organizar e facilitar a gestão.	ÉTICA RESPEITO TRABALHO EM EQUIPE TRANSPARÊNCIA EXCELÊNCIA RESPONSABILIDADE SOCIAL SATISFAÇÃO DO CLIENTE FOCO EM RESULTADOS

Tabela3 . Diretrizes estratégicas.

Fonte: Elaborada pela autora,2016.

Após o exposto, é importante salientar que, da mesma forma em que as diretrizes estratégicas foram abordadas e seccionadas (Tabela 3) no presente trabalho, foram também repassadas aos colaboradores, no mês de outubro de 2015, durante 30 minutos de encontro após o expediente. Houve

a apresentação verbal das diretrizes e as mesmas foram afixadas no mural da empresa.

3.5 Recursos Humanos

As organizações são compostas de pessoas que trazem para o ambiente de trabalho todo o seu jeito de ser, sentir e viver. São motivações diferentes, habilidades e aptidões diversas, competências distintas que precisam conviver e produzir. Daí a importância de se criar um ambiente de confiança mútua com visão acurada da organização. Esse ambiente de confiança e respeito é a resposta para o cenário de trabalho atual: mais ágil, integrado e entrosado, em que a multifuncionalidade e as habilidades não são fatores de limitação para o trabalhador. (MENDES, 2011. 9.p)

Chiavenato (1999) propõe que gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, remuneração, benefícios, relações trabalhistas, higiene, segurança, treinamento, desenvolvimento, recompensas e avaliação de desempenho. A gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos colaboradores.

Após ter conhecimentos dos pontos de vista dos autores citados acima, diagnosticou-se que seria positivo contratar a consultoria de uma psicóloga especializada em recrutamento de pessoal e clima organizacional para fazer a análise no quadro de funcionários atual, acreditando que, o fato da projeção de novos produtos no mercado, requer uma equipe unida e engajada para a prosperidade da empresa.

O procedimento de diagnóstico do clima organizacional foi estruturado em quatro etapas, sendo elas:

1º reunião com a psicóloga - a proprietária e a estagiária, afim de expor o objetivo pelo qual ela estava sendo contratada e para que a profissional tivesse um primeiro contato, de apresentação da empresa.

2º encontro - entre os funcionários e a profissional, em uma reunião feita com o intuito de explicar um pouco do trabalho a se realizar dentro da empresa.

3º encontro - entrevistas/bate papo individual com cada membro, etapa na qual foi construído o material do perfil dos funcionários entrevistados, a partir das respostas de cada um. (avaliação 180)

4º encontro - a psicóloga apresentou à proprietária e a estagiária, todas as respostas obtidas, dando sugestões de como implementar mudanças, afim de cultivar um clima organizacional saudável.

A etapa 3 constituiu na realização da avaliação 180 onde foi possível que eles expressassem suas perspectivas e seus desejos profissionais, bem como sua relação com a empresa, colegas de trabalho e diretoria. Conforme está apresentado na Figura 2.

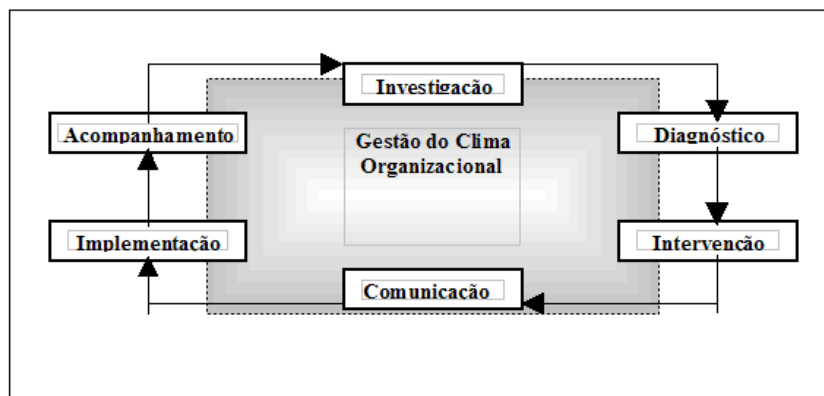


Figura 2: Gestão do clima organizacional.

Fonte: Benadi, 2006.

A avaliação 180 foi desenvolvida, a partir dos critérios estabelecidos na figura 2. Em síntese, a investigação é a etapa em que se define o instrumento a ser utilizado e realiza-se a pesquisa junto aos membros da organização. O critério do diagnóstico em que ocorre a interpretação dos dados coletados, identificando os focos de satisfação e insatisfação presentes no ambiente da organização.

Também o da intervenção cuja elaboração de planos de ação objetiva a melhoria dos aspectos desfavoráveis e manutenção dos pontos positivos diagnosticados. Seguido do critério da comunicação ou divulgação, para todos os membros da organização, dos resultados da pesquisa e das ações que serão implementadas visando a melhoria da qualidade do clima organizacional. E, por fim, o critério da implementação, que ocorre a concretização do plano de ações no ambiente organizacional e do monitoramento, que acompanha e (re)avalia as ações continuamente. Na ACC a profissional Roselana Teixeira de Castro adotou a seguinte metodologia:

- Avaliação individual 180° através de questionário (cada profissional analisa seu parceiro de trabalho e seu superior) em que verificou-se o enquadramento de cada profissional em sua função e na empresa.
- Entrevista individual por competência onde verificou-se o enquadramento de cada profissional em sua função e na empresa.
- Averiguação do ambiente organizacional em que verificou-se o enquadramento da empresa frente aos profissionais, considerando as dependências de trabalho.

Para cumprir os aspectos estabelecidos no quarto encontro, fez-se necessário identificar os parâmetros gerais utilizados pela profissional para

entender o clima organizacional, sendo eles: dimensão psicossocial e dimensão organizacional.

A psicóloga utilizou uma metodologia, originalmente, desenvolvida pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) (Leitão e Guimarães, 1998), citada no trabalho de Bedani (2006). A seguir, apresentam-se as definições conceituais de dimensão psicossocial que envolve sentimentos e atitudes do funcionário com relação às pessoas, ao trabalho e à própria organização. Esta dimensão é composta por 4 fatores:

O primeiro dos fatores é o estilo de gerência que é o fator que evidencia o comportamento típico ou maneira predominante de ação do gerente no relacionamento com a equipe, no processo de influenciar indivíduos ou grupos para atingir todos os objetivos.

O outro fator é o comprometimento organizacional que é o fator que permite saber do comprometimento, da percepção de identidade e envolvimento dos funcionários com a empresa e com o trabalho.

Considera-se o trabalho em equipe um fator que verifica a percepção quanto à cooperação, à soma de esforços, amizade e compreensão entre os funcionários do setor ou área para atingir objetivos.

Por fim, o fator de reconhecimento que averigua se o funcionário se sente reconhecido e se é valorizado como profissional e como pessoa no trabalho, pelos colegas de nível hierárquico igual, superior ou inferior.

Já a dimensão organizacional está relacionada com às condições propiciadas pela empresa para o desempenho do papel ocupacional, à clareza organizacional e padrão de desempenho e à recompensa e volume de trabalho. Compõe esta dimensão as condições de trabalho que envolvem percepções dos funcionários em relação às condições físicas, aos instrumentos e equipamentos e a todo o suporte necessário para a realização dos trabalhos, bem como a clareza organizacional e padrão de desempenho,

os quais verificam se, na percepção dos funcionários, a missão, as políticas, diretrizes e objetivas da instituição, além do padrão de desempenho esperado (Leitão e Guimarães, 1998).

No caso da empresa em questão, após toda análise feita pela profissional para entender o clima organizacional fazendo uso da metodologia acima citada, concluiu-se que, conforme os fatores, a gerência atinge um bom relacionamento com a equipe, e esta mesma equipe de trabalho procura fazer do ambiente de trabalho, um local cooperativo. O fato de mais da metade dos funcionários estarem na empresa há muitos anos, faz com que eles se sintam valorizados profissionalmente, bem como gratos por terem tido a oportunidade de crescer dentro da empresa.

No âmbito da dimensão organizacional, as condições físicas são bem elogiadas pelos funcionários, que relatam sobre as boas condições dos instrumentos e equipamentos de trabalho.

3.6 Marketing

Não basta dominar as técnicas para atrair novos clientes; a empresa deve retê-los. Muitas empresas possuem um alto índice de rotatividade de clientes – ou seja, conquistam novos clientes e perdem muitos deles. É como sistematicamente adicionar água a uma panela que possui um pequeno furo. As empresas de hoje devem dar mais atenção a seu índice de abandono de clientes. (KOTLER, 2000, p. 69)

Afim de pôr em prática melhorias referentes ao relacionamento com o cliente, é que foram implementadas algumas ações de marketing descritas abaixo. As mesmas foram identificadas, durante a realização da análise SWOT. Contudo, buscando respeitar a viabilidade financeira para tal

investimento (Tabela 4). Entre as ações de marketing, a ACC desenvolveu ou pretende desenvolver, as seguintes:

- 1) Os cartões de visita foram repaginados, adicionando também as redes sociais da empresa, afim de estimular que os clientes, ao serem visitados (a partir da implementação de um roteiro mais robusto de visitas a fim de captar novos clientes e dar maior atenção aos clientes antigos), estejam sempre conectados às promoções e ao e-commerce.
- 2) Elaborou um planejamento para intensificar as visitas e melhorar o atendimento aos clientes.
- 3) Reformulou os uniformes, para que os técnicos e os atendentes de loja estejam bem vestidos, transmitindo aos clientes a impressão de responsabilidade e organização.
- 4) Elaborou-se também o adesivo externo a loja, ele foi formulado, juntamente com uma agência de publicidade contratada. O conteúdo da campanha foi referente à venda e reparos em balanças (produto pelo qual a empresa pretende ser agressiva no mercado, após a descontinuidade do seu carro chefe de vendas e intervenção: impressora fiscal) conforme o croqui da figura 3.

Creto **PROVA DIGITAL**

ATENÇÃO! PARA SUA GARANTIA ANTES DE APROVAR VERIFIQUE:

- Todo: Corte e Layout.
- Qualquer erro não citado é de total responsabilidade do cliente após a aprovação.
- Os arquivos estão na escala de cor RGB e são apenas para visualização.
- Os arquivos finais sem alta resolução só serão encaminhados para produção mediante confirmação FORMAL, via e-mail ou assinatura do cliente ou responsável da aprovação.
- Uma vez aprovada pelo cliente, não será permitida nenhuma mudança, sendo solicitado que prepare-se previamente por essa alteração, de acordo com o acertado entre as partes.
- As artes necessitam ser de posse do agência, podendo ser utilizadas em outros projetos.

O direito autoral de todo conteúdo criado neste projeto, de acordo com a legislação aplicável, é de propriedade da Agência Creato Publicidade e Propaganda. Até sua aprovação, fechamento do contrato e execução do projeto, não será permitida a reprodução ou utilização de nenhum conteúdo sem nossa prévia autorização podendo acarretar sanções civis de acordo com a Lei Nº 9.610 de 19/02/1998.

NÃO DIVULGAR ESTA PROVA EM REDES SOCIAIS OU QUALQUER OUTRA MÍDIA.



Reparos em BALANÇAS ELETRÔNICAS até 32kg

A ACC faz!

Dicas para seu negócio:

Com o tempo de uso alguns fatores podem afetar o funcionamento correto da sua balança eletrônica. Mas com uma **manutenção regular** e a **limpeza periódica nos padrões metro**, você poderá garantir a precisão, higiene e prolongar o tempo de vida das suas balanças.

ACC SOLUTIONS

Venda, manutenção corretiva, preventiva e periódica de balanças eletrônicas. Solicite um orçamento.



Figura 3. Prova digital flyer.

Fonte: Creto Publicidade e Propaganda, 2015.

- 5) Elaborou-se também, pela empresa de publicidade, um folder institucional (Figura 4), contendo a história da empresa, a descrição dos produtos e serviços e as empresas fornecedoras e parceiras de grande renome.

PROVA DIGITAL

ATENÇÃO PARA SUA GARANTIA ANTES DE APROVAR VERIFIQUE:

Texto, Core e Layout.

- Qualquer erro não citado é de total responsabilidade do cliente após a aprovação.
- Os arquivos estão na escala de cor RGB e são apenas para visualização.
- Os arquivos finais (em alta resolução) só serão encaminhados para produção mediante confirmação FORMAL via e-mail ou assinatura do cliente ou responsável da aprovação.
- Uma vez aprovada pelo cliente, não será permitida nova mudança, sendo solicitado que pague separadamente por esta alteração de acordo com o acordado entre as partes.
- As artes recortadas são de posse da agência, podendo ser utilizadas em outros projetos.

O cliente autoriza de todo conteúdo criado neste projeto, de acordo com as regras de aplicação e de propriedade da Agência Creative Publicidade e Propaganda até sua aprovação, fechamento de contrato e execução do projeto. Não sendo permitida a reprodução ou cópia de qualquer conteúdo criado em nossa mídia autorizada podendo assumir sanções civis de acordo com a Lei Nº9610 de 18/02/1998.

NÃO DIVULGAR ESTA PROVA EM REDES SOCIAIS OU QUALQUER OUTRA MÍDIA

ACC SOLUTIONS

A ACC Solutions surgiu após as empresas ACC Informática e ACM Informática (fundada em meados de 1996), se fundirem.

A ACC Solutions possui um corpo técnico especializado em eletrônica e sistema de informação, que garante a nossos clientes a base de apoio para acompanhar a evolução da automação, cumprindo todas as exigências do Sefaz (Secretaria da Fazenda do Estado de Minas Gerais) e INPM (Instituto Nacional de Pesca e Medidas).

Os valores de nossa empresa se refletem na excelência e qualidade dos serviços prestados e também na transparência, respeito e profissionalismo das parcerias desenvolvidas com nossos clientes e colaboradores.

Prezamos sempre por também praticar atitudes de responsabilidade social em projetos voltados para a comunidade, qualidade de vida e meio ambiente.

Todos os esforços direcionados resultam na satisfação de cada um dos clientes, com foco em resultados e na excelência das parcerias com as grandes marcas que somos autorizados.

SOFTWARES

- Específicos para restaurantes com dispensadoras e recolhedoras de comandas
- Específicos para gerenciamento de emissão de senhas para atendimento
- Específicos para controle de acesso a clubes academias, escolas...
- Específicos para controle de ponto
- Específicos para lojas de varejo (Minimercados, padarias, magazines, pet shop)

SUPRIMENTOS

- Bobinas para etiqueta código de barras A4-83
- Bobinas para relógio de ponto
- Cartão de relógio de ponto
- Bobinas para etiqueta de gênero
- Bobinas para impressoras fiscais e não fiscais
- Róbbons
- Carteira para crachás

OUTROS SERVIÇOS

- Realização em laboratório de manutenção das máquinas Registradoras Fiscais e Não Fiscais
- Treinamento de operadores fiscais e não fiscais
- Serviço de suporte técnico especializado
- Serviço de manutenção de equipamentos

Figura4. Prova digital *flyer*.

Fonte: Creato Publicidade e Propaganda,2015.

- 6) Através de mail marketings, foram enviados emails com promoções relâmpago de suprimentos. Uma solução rápida para atingir os clientes que já possuem cadastro no sistema.

No entanto, para que todas essas ações fossem planejadas e executadas, foi necessário realizar um planejamento financeiro básico, afim de visualizar o capital necessário a ser aplicado para o marketing.

Com base em cotações e negociações realizadas, elaborou-se a planilha de gastos a seguir (Tabela 4).

Planilha de Gastos com Divulgação

Planilha de Gastos com Divulgação			
Agosto de 2015 a Dezembro de 2015			
	QUANTIDADE	DATA PAGAMENTO	CUSTO
CARTÃO DE VISITAS	1000 unid	ago/15	R\$ 56,00
ARTES (Creato)	3 artes	nov/dez 15	R\$ 300,00
UNIFORMES	24 peças	dez/15	R\$ 1.012,00
FOLDERS	500 unidades	dez/15	R\$ 750,00
ADESIVO EXTERNO	1 unidade	dez/15	R\$ 250,00
Total:			R\$ 2.368,00

Tabela 4. Planilha de gastos com divulgação.

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

3.7 Gestão de Processos Internos

No presente estágio foram realizados muitos bate papos e reuniões mais formais acerca do que acontece na empresa de modo geral, pontuando os setores e os gargalos que acontecem em cada um deles.

O departamento de grande volume dentro da empresa é o técnico, responsável pelos serviços de implantação de softwares de gestão e reparos e intervenções de equipamentos, e neste foi detectado uma falha quanto aos acompanhamentos dos processos, que muitas vezes demoram meses de adaptação, ou seja, existia a dificuldade em mensurar quanto tempo o técnico concluía a implantação e se passava por todas as etapas devidas.

Analisando essa lacuna, teve-se a ideia de formular um "check list" (anexo 1) contendo informações do cliente e do estágio de implantação em que o sistema se encontra. A planilha de "check list" foi elaborada em três sessões e contém basicamente os dados do cliente, os detalhes do

fechamento da venda, a documentação exigida para tramites fiscais e o planejamento de execução.

Acredita-se que a ferramenta do "check list" poderá colaborar para o acompanhamento dos processos internos, a medida que rigorosamente preenchida pelos técnicos, refletirá na qualidade de atendimento e execução dos projetos

A cada implantação feita, será verificado se todos os tópicos do check-list foram contemplados. Com isso será possível avaliar a satisfação do cliente em relação ao atendimento, o que permitirá dizer que "determinado projeto" possui o "selo de qualidade ACC Solutions", estando em conformidade com as diretrizes da empresa.

E por fim, a dedicação e empenho no preenchimento do "check" repercute na definição teórica acerca da satisfação do cliente.

Fica claro por essa definição o que a satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito, se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. (KOTLER, 2000, p. 58).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao fim do estágio e das atividades realizadas, a bagagem de conhecimentos e experiências adquirida foram muito significativas através da vivência e da realização dos conceitos aprendidos na universidade.

Ao longo do tempo de estágio foram pensados e implementados vários projetos na ACC, com a ajuda de profissionais mais experientes, sob o olhar atento da direção. Neste processo foi possível entender o quão a realidade dos fatos cotidianos foge do previsto em teoria.

O fato de realizar o estágio em uma pequena empresa, onde várias situações que envolvem teorias aprendidas na graduação em administração acontecem, possibilitou dedicar-se a fatos específicos, com mais cautela.

Quanto as ações efetuadas nos setores trabalhados, percebeu-se como a análise SWOT permite um olhar minucioso e geral acerca do cenário que está a empresa, contribuindo para que a gerência possa estabelecer estratégias mais efetivas.

Concluiu-se a importância da análise do clima organizacional da empresa para que conhecendo melhor seus funcionários, seja possível instalar um ambiente de trabalho cada vez mais saudável e estimulantes aos colaboradores.

Em relação à organização dos processos internos, percebeu-se que a mesma permite maior agilidade e qualidade na execução dos serviços, uma vez que a empresa preza pela satisfação do cliente, o que repercute no marketing positivo boca a boca.

As estratégias de divulgação e marketing desenvolvidas pela estagiária também se mostraram com efetividade interessante para a divulgação dos mix de produtos. Ao longo do estágio pôde-se perceber

retornos em termos de clientes e aumento do faturamento, em função da implementação das mesmas.

Outro fato relevante vivenciado durante o estágio foi o trabalho em equipe, ou seja, poder conviver com pessoas com opiniões e formação diferentes, mas que juntas buscam pelo bem da empresa. Neste momento foi possível trocar experiências, buscar desenvolver habilidades interpessoais que ajudam tanto na vida profissional quanto pessoal.

O fato de estagiar em empresa familiar também foi muito especial, sentimento de gratificação em contribuir com algo construído com muito carinho e que sempre fez parte da realidade.

E, por fim, o que o estágio ainda proporcionou foi um grande crescimento pessoal que será a base para crescimento profissional. E além de tudo, mostrou a importância de conseguir lidar com as pessoas e poder buscar nelas novos conhecimentos e também aprender a comunicar se melhor.

5.SUGESTÕES

Após o período de vivência do estágio na empresa ACC Solutions foram traçadas algumas sugestões de posicionamento e estratégias que, de alguma forma complementam as áreas que tiveram maior enfoque durante o estágio.

Dentre elas está o fato que o relacionamento com o cliente deve ser aprimorado constantemente, principalmente a busca de um feedback de atendimento pelo serviço prestado. Acredita-se que o feedback deve ser documentado, mas que não seja demorado nem cansativo para o cliente, mas que ele se veja beneficiado de alguma forma ao dar esse retorno, o que pode acontecer por meio de benefícios em ações corretivas de atendimento e prestação de serviço.

Atualmente, a empresa não possui um programa de pós venda, o que dificulta que se tenha sempre o cliente conectado à empresa. No entanto, o fato de a ACC oferecer serviços e produtos de altíssima qualidade, faz com que os clientes estejam sempre satisfeitos e retornem.

Após os meses de vivência no ambiente organizacional, e participando de reflexões com a profissional da área de gestão de pessoas, foi possível perceber o quanto é fundamental o acompanhamento do clima organizacional, visando que os funcionários mantenham-se em sintonia com os propósitos da empresa e que a empresa esteja colaborando para o crescimento profissional deles.

Essa sugestão visa o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho, promover o bem-estar das pessoas e sua valorização, prevenção de acidentes, organização, limpeza, redução de custos, eliminação de desperdícios e desenvolvimento do trabalho em equipe.

Outra sugestão é quanto, assim que for possível financeiramente, criar um departamento de vendas capacitado para atender e atacar o mercado

local e ainda ser capaz de dar suporte as necessidades da região, uma vez que uma das estratégias de marketing executada, tem a proposta de impulsionar um mix de produtos maior, assim faz-se necessário ampliar o número de clientes para absorver este mix.

Por fim, sugere-se que a empresa mantenha sempre contato com o que o SEBRAE pode oferecer como ajuda financeira, ampliar o conhecimento com as palestras ministradas e também a oportunidade de sempre estar presente, se posicionando e fazendo a apresentação e a representação da marca perante os empresários que lá estão concentrados em busca de soluções de gestão e software.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEDANI, M. **Clima organizacional e diagnóstico:** estudo de caso em agência de turismo. Universidade de Brasília - Instituto de Psicologia/ Brasil, 2006.

BRUNET, L. **El clima de trabajo em las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias.** Mexico (DF): Trillas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993

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

CHIAVENATO, I. SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

CONCELLIER, E. **Formulação de Estratégias em Pequenas Empresas:** um estudo na pequena indústria catarinense. EnANPAD 2001. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/ESO/2001_ESO1147.pdf>. Acessado em: 13/01/2016.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica:** uma contribuição a teoria na comunicação da Contabilidade. Tese(Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1989

KOTLER, P. **Administração de Marketing – 10ª Ed,** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOPES, E. et al. **Diagnóstico organizacional.** Belo Horizonte, Maio de 2008. Disponível em:<http://www.unihorizontes.br/proj_inter20081/adm/empresa_beta.pdf>. Acesso em 13 de janeiro de 2016.

MENDES, D. **A confiança nas redes entre gestores e colaboradores:** fator determinante para melhorar a eficácia organizacional. Recursos Humanos. Coletânea de artigos. BH 2011.

OLIVEIRA,D.**Manual de consultoria empresarial:** Conceitos, metodologias, práticas. São Paulo: Atlas, 2006.


OLIVEIRA,D.**Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2006

OLIVEIRA,S.; PICCININI,V.**Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de administração no Brasil.** RAM, vol.13 no.2 São Paulo, 2012. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712012000200003>. Acessado em: 13/02/2016

SANTOS,E.; PONTE,V.**Modelo de Decisão em Gestão Econômica Caderno de Estudos.** São Paulo, FIPECAFI, v.10, n.19, p.43 –56, setembro/dezembro 1998.

SEBRAE – SP. **Pequenos Negócios em Números.** Disponível em:<<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>>. Acesso em: 12/01/2016

ANEXO 1

		ACC Solutions	
CHECK LIST ACOMPANHAMENTO DE EXECUÇÃO DE PROJETO			
Dados do Cliente			
Razão Social:			
CNPJ:			
I.E.			
Contato: Kuang			
Descrição do Projeto			
FASE I - Fechamento da Venda			
	St	Data	Responsável
Orçamento Aprovado:			
Planilha de Vendas			
Lançamento no Sistema:			
Emissão N.F. Venda			
Emissão Boletos			
FASE II - Documentação / Planejamento			
Documentação:	St	Data	Responsável
Alteração Contratual			
Comprovante CNPJ			
Doc. Representante Legal			
Elaboração Projeto			
Definição Técnico Responsável			
Elaboração Contrato			
Enviar contrato ao cliente			
Retorno contrato do cliente			
Reconhecer a firma da assinatura			
ECF-Ficha de Lacração			
FASE III - Execução			
	ST	Data	Responsável
Acompanhamento Projeto			
Agenda do Técnico			
Instalação Cliente			
Treinamento Usuários			
Definir Início Cobrança			
Fechamento do Projeto			
Contato Pós Venda			

ANEXO 2

Organização	Considere a capacidade do funcionário em manter limpo e arrumado o ambiente de trabalho.	<input type="radio"/> Não se preocupa em manter a limpeza e arrumação no ambiente <input type="radio"/> Apresentam falhas quanto à organização precisando ser orientado <input type="radio"/> Organização satisfatória, raramente apresenta falhas <input type="radio"/> Sua organização é exemplar
Desempenho na função	Considere a forma com que o funcionário aplica seus conhecimentos para desempenhar sua função.	<input type="radio"/> Desempenho na função é insuficiente <input type="radio"/> Desempenha sua função com falhas <input type="radio"/> Bom desempenho <input type="radio"/> Desempenho é considerado ótimo.
Participação e Interesse	Considere o quanto o funcionário participa e se interessa pelo trabalho	<input type="radio"/> Nem sempre participa ou mostra-se interessado pelo trabalho <input type="radio"/> Quando solicitado, se interessa e participa das atividades <input type="radio"/> De modo geral mantém interesse e participação no trabalho <input type="radio"/> Seu nível de participação é intenso
Iniciativa	Considere quanto o funcionário tem iniciativa frente a situação imprevista	<input type="radio"/> Interrompe o trabalho por dificuldades mínimas <input type="radio"/> Apresenta dificuldades em tomar decisões ou solucionar situações imprevistas <input type="radio"/> Não apresenta maiores dificuldades nas situações que se afastem da rotina <input type="radio"/> Toma sempre decisões adequadas frente as situações que se afastam da rotina.
Qualidade do Trabalho	Considere a capacidade de realizar o trabalho com qualidade	<input type="radio"/> Erros frequentemente <input type="radio"/> Erros ocasionais <input type="radio"/> Trabalho cuidadoso <input type="radio"/> Trabalho impecável
Produtividade	Considere a velocidade com que produz	<input type="radio"/> Muito lento <input type="radio"/> Necessita de estímulo

		<input type="checkbox"/> Velocidade normal <input type="checkbox"/> Trabalho rápido
Comportamento social	Considere a forma com que o funcionário se relaciona com colegas.	<input type="checkbox"/> Contatos difíceis, má integração <input type="checkbox"/> Sensibilidade regular <input type="checkbox"/> Adequada adaptação com seus pares <input type="checkbox"/> Excelente relação com companheiros