



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CAMPUS VII - PATOS - PB
GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

GÉSSICA DE BARROS FREIRE

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO:
ANÁLISE ORGANIZACIONAL DA EMPRESA MERCANTIL TAQUI EM
OURICURI-PE**

**PATOS-PB
2012**

GÉSSICA DE BARROS FREIRE

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO:
ANÁLISE ORGANIZACIONAL DA EMPRESA MERCANTIL TAQUI EM
OURICURI-PE**

Relatório de estágio apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Prof^a. Orientadora: Ayalla Cândido Freire

PATOS-PB
2012

F866a FREIRE, Géssica de Barros.

Análise organizacional da empresa Mercantil Taqui
em Ouricuri-PE/ Géssica de Barros Freire.

Patos: UEPB, 2012.

52f

Relatório de Estágio (trabalho de conclusão de curso -
(TCC) - Universidade Estadual da Paraíba).

Orientador: Prof. Msc. Ayalla Cândido Freire.

1. Administração 2. Empreendedorismo

I. Título II. Freire, Ayalla Cândido.

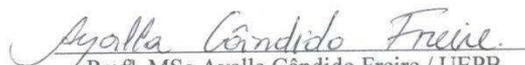
CDD 658

GÉSSICA DE BARROS FREIRE

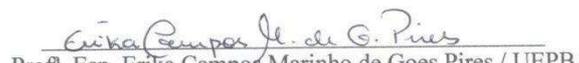
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO:
ANÁLISE ORGANIZACIONAL DA EMPRESA MERCANTIL TAQUI EM
OURICURI-PE**

Relatório de estágio apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 04/07/2012


Profª. MSc Ayalla Cândido Freire / UEPB
Orientadora


Profª. MSc Simone Costa Silva / UEPB
Examinadora


Profª. Esp. Erika Campos Marinho de Goes Pires / UEPB
Examinadora

Aos meus pais Givaldo Freire e Maria José
como reconhecimento pelo amor incomensurável,
pela dedicação, incentivo, oportunidade e confiança.

Dedico ainda, com muito amor e gratidão

aos meus irmãos e melhores amigos:

Giselle, Gilberto e Givago,
pelo incessante apoio e compreensão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus pela coragem e prudência com a quais enfrentei os obstáculos. Um especial agradecimento aos meus pais pela oportunidade, aos professores pelos ensinamentos, aos familiares e amigos pelo incentivo, à orientadora Ayalla Freire pelo acompanhamento e otimismo, a Renato Coelho pelas palavras de conforto e compreensão, ainda, à empresária Maria Jacilene por permitir e fornecer dados internos da empresa, de tal modo a possibilitar o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço aos colegas de curso pelos vários momentos compartilhados e as amizades que fiz no decorrer desses anos e que levarei comigo para sempre. Ao queridíssimo Everton Ferreira sempre disposto a ajudar, à minha querida amiga Isabelly Andrade que me apoiou e orientou em todos os momentos durante o nosso trajeto, à Leidson Vieira e Ionara Tereza pela colaboração no desenvolvimento deste trabalho.

Igualmente agradeço à Sílvia Maria, Tamyres Gomes, Marjara Rodrigues, Ana Melícia, Terezinha Nogueira e Jeysa Patrícia, pelos momentos divertidos e agradáveis. Enfim, aos meus bons amigos pela saudável convivência, sentirei saudades. Foi uma experiência incrível conhecer, aprender e conviver com cada um de vocês.

“O diferencial das empresas inovadoras do futuro será apenas a sua capacidade de aprender e implementar rapidamente.”

Alex Pimentel

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Logomarca da empresa Mercantil Taqui	10
Figura 2 - Ciclo de investimento e retorno do dinheiro do empreendedor.....	12
Figura 3 - Declínio das mercearias e crescimento dos supermercados	13
Figura 4 - Fachada da empresa Mercantil Taqui	15
Figura 5 - Fotografia de alguns produtos oferecidos pela empresa	16
Figura 6 - Foto da prestação de serviços oferecidos pelo empreendimento.....	17
Figura 7 - Organograma da empresa Mercantil Taqui	21
Figura 8 - Produtos exclusivos da marca Smart	28
Figura 9 - Análise ambiental (ameaças e oportunidades)	29
Figura 10 - Análise de SWOT da empresa Mercantil Taqui	31
Figura 11 - Demonstração dos setores correlacionados ao cargo.	34
Figura 12 - Layout da empresa Mercantil Taqui	35
Figura 13 – Fluxograma das atividades desenvolvidas na companhia Mercantil Taqui.....	39

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO I - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	12
1.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	12
1.2 HISTÓRICO DA EMPRESA	13
1.3 PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS	18
1.4 TENDÊNCIAS DA EMPRESA E DO SETOR	19
1.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	23
CAPÍTULO II - ANÁLISE ORGANIZACIONAL	26
2.1 MISSÃO DA EMPRESA.....	26
2.2 VISÃO.....	26
2.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS.....	26
2.4 SETOR ECONÔMICO	27
2.5 SEGMENTO DE MERCADO	27
2.6 CONCORRÊNCIA.....	28
2.7 FORNECEDORES.....	29
2.8 INFLUÊNCIAS EXTERNAS.....	31
2.9 AMBIENTE INTERNO	33
2.10 TECNOLOGIAS EMPREGADAS.....	35
CAPÍTULO III - O ESTÁGIO – ÁREA ESCOLHIDA	36
3.1 ORGANOGRAMA GERAL E O DETALHAMENTO DA ÁREA.....	36
3.2 CONTRIBUIÇÃO DA ÁREA PARA A MISSÃO DA EMPRESA	36
3.3 ÁREAS CORRELACIONADAS	36
3.4 LAYOUT DA ÁREA	37
CAPÍTULO IV - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	38
4.1 NOME DA ATIVIDADE.....	38
4.2 FINALIDADE DA ATIVIDADE	38
4.3 EQUIPAMENTOS UTILIZADOS NA ATIVIDADE.....	38

4.4 PERIODICIDADE E QUANTIDADE DO SERVIÇO.....	38
4.5 DESCRIÇÃO DETALHADA DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	38
4.6 FLUXOGRAMA	40
CAPÍTULO V - DIAGNÓSTICO DOS PROBLEMAS E SUGESTÕES DE MELHORIA	42
5.1 PONTOS FORTES.....	42
5.2 PONTOS FRACOS	43
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS	53

INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia, o acesso e a disseminação de informações tem se tornado, cada vez mais atingível e a partir deste conhecimento adquirido, o mercado estabelece parâmetros de exigência mais elevados. Com isso, as empresas precisam munir-se de ferramentas capazes de acompanhar o progresso e as exigências dos consumidores, de tal modo a atender as suas necessidades e expectativas. Assim sendo, é essencial às organizações a adaptabilidade num mundo em constante transformação.

Neste ambiente competitivo é relevante considerar o papel do administrador na gestão organizacional para avaliar e acompanhar os processos decorrentes nas atividades empresariais. Portanto, compete ao gestor desempenhar com eficiência e eficácia as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar.

É importante que o gestor, além de compreender os interesses da organização, tenha conhecimento também dos reais interesses de seus consumidores. Para tanto, é indispensável adaptar-se às preferências dos clientes e atender de maneira satisfatória suas necessidades. A partir de tal conhecimento, as empresas podem traçar meios para dinamizar seu poder atrativo, uma vez que os consumidores mostram-se cada vez mais exigentes. Além disso, a competitividade obriga a organização a diferenciar-se das demais, onde estas lutam em busca de sobrevivência.

A empresa precisa conter todos os recursos necessários para tornar a administração eficaz, para tanto é imprescindível formar uma boa equipe, base fundamental, de modo a obter apoio em todos os setores da organização. E para formar uma boa equipe é indispensável selecionar profissionais comprometidos e especializados.

É intrínseco ao empreendedor possuir a facilidade de criar soluções estratégicas de acordo com os obstáculos encontrados na gestão da organização, transformando em vantagem competitiva a escolha das estratégias. Portanto, as ações adotadas tornam-se uma importante ferramenta estratégica para a empresa.

Destarte, o objetivo principal deste trabalho científico é analisar os procedimentos administrativos utilizados na gestão da empresa Mercantil Taqui, localizada na cidade de Ouricuri-PE, de tal modo a identificar os aspectos que podem intervir na gestão da mesma e elaborar estratégias de acordo com as necessidades organizacionais e posteriormente propor sugestões de melhorias, por meio da interação entre a teoria e a prática das atividades desenvolvidas na empresa.

CAPÍTULO I

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

A empresa localiza-se na Rua Coronel Anísio Coelho, 146, Centro, CEP: 56200-000/ Fone: (87) 3874-1827, e apresenta por nome fantasia Mercantil Taqui e slogan¹ “Os melhores preços, compras e qualidade estão aqui” tendo como representante Maria Jacilene Lima de Barros, estando inscrita no CNPJ² sob o nº 41.045204/0001-26 e Inscrição Estadual 0181319-64, de natureza jurídica descrita como empresário individual. A organização apresenta um quadro de 32 funcionários o que caracteriza, segundo o SEBRAE³ (2012), uma pequena empresa. Tal quadro é composto por colaboradores alocados em funções específicas: entregador, operador de caixa, balconista, repositor, empacotador, encarregado de depósito e gerência.



Figura 1: Logomarca da empresa Mercantil Taqui.
Fonte: Dados internos da organização (2012).

O Mercantil Taqui está localizado na cidade de Ouricuri-PE, no sertão pernambucano, que de acordo com o IBGE⁴ (2011), apresenta uma estimativa de 64.944 habitantes.

¹ Frase usada com frequência, e em geral associada à propaganda.

² Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica.

³ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

⁴ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

A empresa atua no ramo de varejo supermercadista⁵ e atende a um público bastante variado, uma vez que o setor é muito abrangente, portanto, a empresa não possui um público-alvo definido, atendendo a todas as classes sociais e faixa etária, compreendendo moradores da zona rural e urbana do município.

Como se trata de uma organização no ramo de comércio varejista, a companhia Mercantil Taqui oferece produtos de perfumaria, de gêneros alimentícios, papelaria, ração animal, produtos de limpeza doméstica, bebidas, laticínios, congelados, utensílios domésticos, artigos de higiene e beleza.

1.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

O Mercantil Taqui é um empreendimento que atua no ramo supermercadista e comercializa mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios. Possui um porte de pequena empresa no que se refere ao número de funcionários, sendo caracterizada como empresa familiar, na qual sua administração geral é feita pela proprietária com o auxílio de familiares alocados na gerência de compras e estoque.

Na visão de Lodi (1993) *apud* Grzybovski e Tedesco (1998: 37) a empresa familiar é:

Aquela organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios, ou seja, empresa que é controlada e/ou administrada por membros de uma família.

Por ter sido fundada pelo patriarca e administrada pela filha com o auxílio de familiares, a organização apresenta particularidades de uma empresa familiar. Embora, a empresa conte com a assistência de profissionais externos, através da associação com a Rede Smart de Supermercados⁶.

Sua fundação teve origem a partir da ideia do Sr. José Vieira que tinha o objetivo de abrir um comércio. No entanto, não apresentava condições financeiras favoráveis para isso, então, durante dez anos na profissão de carreiro⁷ acumulou parte do que recebia de pagamento e investia em material de construção, armazenando em sua residência.

⁵ Atividade comercial intermediária entre fabricantes e consumidores que direciona as vendas ao consumidor final, e disponibiliza produtos por meio do autosserviço.

⁶ Rede de Supermercados, que se consolida como a Maior Rede de Supermercado por Associação do Brasil (ABRAS, 2009).

⁷ Termo utilizado na região para definir aquele que trabalha transportando materiais em carro de boi.

Com uma visão empreendedora arrecadou o dinheiro para construir o estabelecimento e vendeu o único meio de sustento da família (gado e carroça de boi) para abrir o tão sonhado negócio.

No ano de 1964 terminou a construção e inaugurou sua mercearia⁸, que de acordo com o Sr. José Vieira, o que gera lucro é comercializar alimentos, já que é preciso consumir todos os dias. Assim, começou vendendo pão, café, farinha, arroz e açúcar em fardo ou embrulhado em saco de papel e para agradar os clientes oferecia uma dose de cachaça⁹ no término das compras.

O sortimento do negócio foi aumentando de acordo com as necessidades e crescimento da clientela, logo, a mercearia passou a oferecer além de gêneros alimentícios, artigos de higiene e limpeza doméstica. Para atender melhor sua clientela, o comerciante teve o apoio da esposa e posteriormente teve a ajuda dos filhos.

No ano de 1968, o empreendedor abriu ao lado da mercearia um estabelecimento para armazenar algodão, mamona, milho e feijão. Com isso, começou também a vender em grandes quantidades e seus lucros aumentaram, a negociação era feita da seguinte maneira: o Sr. José Vieira emprestava dinheiro aos agricultores para ser utilizado na plantação dos produtos que vendia em seu armazém, comprava-os, e o dinheiro retornava para ele por meio das compras que eram feitas pelos agricultores na sua mercearia. Deste modo, o empreendimento obteve resultados positivos. No entanto, devido a seca, a safra e as plantações acabaram o que ocasionou o fechamento do armazém no ano de 1973.

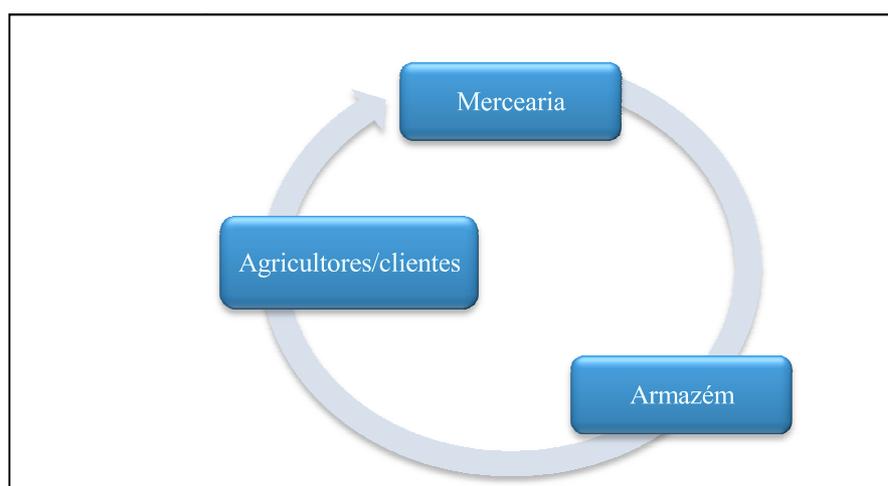


Figura 2: Ciclo de investimento e retorno do dinheiro do empreendedor José Vieira.
Fonte: Figura elaborada pelo autor expressando a forma de negociação utilizada (2012).

⁸ Loja onde vendem produtos de higiene e bebida, embora com predominância de gêneros alimentícios.

⁹ Bebida alcoólica, tipicamente brasileira.

O comerciante identificou as mudanças em relação às preferências e exigências dos seus consumidores, ao perceber que estes não queriam apenas ser servidos por assistentes, e sim, um local de venda onde eles próprios pudessem se servir e escolher melhor os produtos. Porém, devido ao longo tempo que havia dedicado ao seu negócio no decorrer dos anos, o empreendedor resolveu encerrar suas atividades, assim sendo, a mercearia funcionou até o ano de 1992.

As mercearias foram perdendo seu espaço no mercado, ao surgir à nova tendência: os supermercados¹⁰ que apresentaram um acelerado e significativo crescimento.

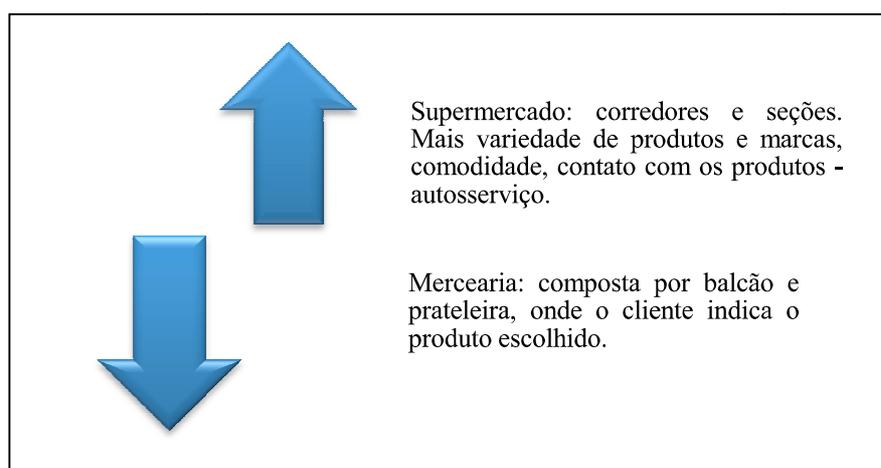


Figura 3: Declínio das mercearias e crescimento dos supermercados.

Fonte: Figura elaborada pelo autor (2012).

O Sr. José Vieira, ao encerrar suas atividades como comerciante, aposentou-se, mas ficou preocupado com o destino que a filha iria tomar em relação à sua vida profissional, já que a mesma o ajudava na mercearia e a partir de então não teria mais o comércio do pai como meio de sobrevivência.

Ao ver um estabelecimento na cidade que tinha o modelo de atendimento voltado para a nova tendência, modelo de supermercado, despertou seu interesse e decidiu abrir um negócio do mesmo tipo para sua filha Maria Jacilene, hoje proprietária do Mercantil Taqui, o novo empreendimento foi aberto em outra localidade diferente da antiga mercearia do Sr. José Vieira. Tal comércio oferecia produtos de uma maneira mais abrangente, de modo a acompanhar as tendências e atender as novas necessidades e preferências dos consumidores.

Assim, houve uma grande influência e incentivo à criação da empresa por parte do patriarca, que levou produtos e pertences da antiga mercearia. Então, a empresa teve início no ano de 1992, com data de abertura no dia 17 de fevereiro, em um pequeno local – em um

¹⁰ Comércio de autosserviço, que proporciona uma maior variedade de produtos e marcas, onde se vendem gêneros alimentícios, bebidas, artigos de limpeza doméstica, higiene pessoal.

quarto da casa da empresária - e com pouca variedade de produto a ser oferecido, devido às incertezas e o medo do fracasso.

No entanto, com o conhecimento empírico adquirido no comércio do pai, a Sra. Maria Jacilene trouxe consigo os clientes do Sr. José Vieira e foi atendendo as necessidades de tais consumidores de modo a satisfazê-las, e conseqüentemente, adquirindo uma boa clientela. Uma vez que os clientes satisfeitos voltaram a comprar, e tornaram-se compradores fieis, influenciando também seus filhos.

Quando o seu fornecedor que até então vendia apenas à vista, percebeu que se tratava de um comércio com grande possibilidade de expansão, ofereceu crédito à nova empreendedora disponibilizando produtos sem prazo determinado para efetuar o pagamento.

Devido também, à boa localização a demanda do Mercantil Taqui aumentou o que acarretou em reformas e ampliação do empreendimento. No período de 10 anos a evolução pertinente à variedade, qualidade, bom atendimento, ambiente agradável e melhores preços foi significativa, uma vez que a visão empreendedora em escolher uma boa localização foi fundamental, como também estratégias para atrair clientes, entre elas, a de oferecer o menor preço da cidade.

Com o progresso da empresa, surgiu à oportunidade estratégica de associar-se a uma Rede de supermercados, ao receber propostas por representantes da Rede Smart - depois de muita insistência - a proprietária do Mercantil Taqui identificou vantagens e aderiu à parceria. Atualmente, a empresa é associada à Rede Smart de Supermercados, o que possibilita maiores vantagens à gestão e ao consumidor, uma vez que tal associação proporciona maior poder de barganha à organização, entre outras vantagens. Assim, o pequeno estabelecimento foi transformado em um supermercado moderno e rentável, devido à visão empreendedora da Sra. Maria Jacilene.

Ao diversificar o mix e oferecer os melhores preços da cidade, o então pequeno estabelecimento cresceu e posicionou-se entre os melhores, o fluxo aumentou e foi preciso ampliar a empresa para atender melhor o consumidor. Durante as mudanças aconteceram três reformas para ampliação – ao invés de ocupar apenas um quarto, tomou todo o espaço da propriedade da empresária - entre elas a de maior destaque foi a última, que modificou todo o *layout*¹¹ da empresa criando entradas exclusivas para recebimento de mercadorias, entre outras melhorias.

¹¹ Disposição física e instalações de uma organização.

O espaço foi muito bem aproveitado, no início eram apenas dois *check-outs*¹² e gôndolas¹³ antigas, atualmente a estrutura é maior. Estenderam-se os corredores e as seções foram reorganizadas, a empresa possui seis *check-outs* agora computadorizados, e utiliza um sistema de informação para facilitar o gerenciamento do negócio. Além disso, criaram-se áreas para estoque, dois escritórios, açougue e câmara de refrigeração.

O investimento teve retorno, o ambiente agradável atraiu novos consumidores e satisfez a clientela. As transformações advindas da visão empreendedora da proprietária, bem como, por meio de consultorias prestadas e orientações adquiridas através da parceria com a Rede Smart de Supermercados, gerou saldos positivos.

Muita coisa mudou e melhorou na empresa, a proprietária atualmente conta com a assistência de profissionais da Rede Smart. Além disso, foi promovida a descentralização que objetiva direcionar funções gerenciais para determinados colaboradores, como o gerente de compras e pessoal. Amenizando assim, as responsabilidades que sobrecarregavam a Sra. Maria Jacilene.

Portanto, o Mercantil Taqui se desenvolveu e hoje é uma referência na cidade. No entanto, ainda é perceptível a necessidade de mudanças, uma vez que a organização tem que buscar melhorias constantemente.



Figura 4: Fotografia da fachada da empresa Mercantil Taqui.

Fonte: Imagem registrada pelo autor (2012).

¹² Equipamento destinado às atividades relacionadas ao caixa.

¹³ Móveis utilizados para armazenar mercadorias, são as estantes dos supermercados.

1.3 PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS

O setor de varejo em que a companhia atua é bastante abrangente, assim, a empresa Mercantil Taqui apresenta um mix variado em produtos e oferece serviços, o que caracteriza um grande diferencial perante seus concorrentes. Sendo assim, oferece diversos produtos de diferentes marcas, entre os quais tem destaque:

- Perfumaria;
- Alimentícios;
- Produtos de limpeza doméstica;
- Frios e laticínios;
- Utensílios domésticos;
- Bebidas;
- Eletrodomésticos;
- Produtos de higiene e beleza.



Figura 5: Fotografia de alguns produtos oferecidos pela empresa.
Fonte: Imagens registradas pelo autor (2012).

Além disso, dispõe de serviços como:

- Emissão de cartão próprio da empresa;
- Atendimento no açougue;
- Empacotamento de compras;
- Entregas em domicílio (sem cobrança de taxa);
- Atendimento direto ao cliente para solucionar reclamações, trocas e direcioná-

los aos produtos.

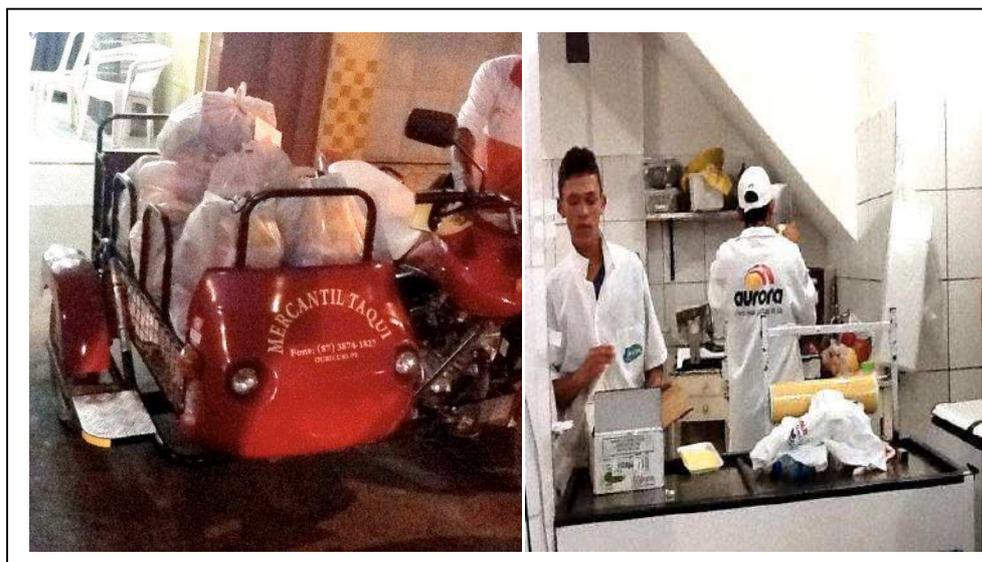


Figura 6: Foto da prestação de serviços oferecidos pelo empreendimento.
Fonte: Imagens registradas pelo autor (2012).

1.4 TENDÊNCIAS DA EMPRESA E DO SETOR

É primordial atentar-se aos consumidores e as tendências de consumo, para adaptar-se e oferecer as melhores condições de compras. Devido à crescente expectativa dos compradores é imperativo ao setor de varejo buscar inovação como meio de diferenciar-se na finalidade de atrair e reter clientes, uma vez que é para estes que as atividades organizacionais devem ser direcionadas, objetivando satisfazer os desejos e necessidades de consumo, e tornar-se competitiva perante os concorrentes. Assim, Graham; John e Nigel (2005: 5) enfatizam que:

Em mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, as empresas e as organizações com maior probabilidade de sucesso são aquelas que percebem as expectativas, desejos e necessidades dos clientes e se preparam para satisfazê-los melhor que seus concorrentes. O conceito reconhece que não há razão para os clientes comprarem os produtos ou serviços de uma organização a não ser que estes atendam melhor a seus desejos e necessidades que os oferecidos por organizações concorrentes.

Diante disso, é essencial ao gestor varejista atualizar-se quanto às tendências mercadológicas e implementar soluções estratégicas para atendê-las. Assim, a empresa Mercantil Taqui objetiva acompanhar as constantes transformações do mercado para melhor atender às necessidades dos seus consumidores e aperfeiçoar a comercialização existente, como também, aproveitar as novas oportunidades de negócios.

Além de exigências básicas como bom atendimento, variedade e preços competitivos surgem no setor de varejo supermercadista, novas preferências e consumidores mais exigentes. Para acompanhar tais tendências é cogente explorar novas ferramentas tecnológicas e entender os consumidores, já que para obter o sucesso, as companhias precisam adaptar-se continuamente.

De acordo com Merlin (2012) as principais tendências de consumo são: novos grupos de pessoas; premiunização; sair da gôndola e novos momentos de consumo. Apresentam-se a seguir tais tendências:

– **Novos grupos de pessoas:** são as mudanças de hábitos e fatores que impactam diretamente no comportamento de compra do consumidor, tais quais, gênero, alimentação saudável, *single*¹⁴, faixa etária e crescimento da classe C.

Devido ao avanço das mulheres no mercado de trabalho e o crescimento da classe C, as decisões de compras sofreram transformações, já que com um maior poder de compra tais públicos são atraídos pela inovação, praticidade, qualidade e bem-estar. Aconteceram mudanças, ainda, em relação ao crescimento da demanda masculina por produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, como: creme de barbear, hidratante, xampu, tinta de cabelo, entre outros, direcionados ao público masculino e adaptado às necessidades de cada consumidor. Com isso, a empresa Mercantil Taqui disponibiliza aos clientes produtos recém lançados e diversifica o mix, atendendo, assim, as novas preferências.

As constantes transformações evidenciam *single* como clientes potenciais, já que cresce o número de pessoas morando sozinhas, por isso a importância de oferecer produtos de consumo individual, como as pequenas porções. Este novo perfil dá preferência a produtos práticos, tem padrão de consumo mais elevado e tende a escolher produtos saudáveis e voltados para o bem-estar, além disso, possui o hábito de receber amigos em casa, o que abre oportunidades para uma série de produtos e o varejista precisa estar atento a isto. A companhia apresentada dispõe de alimentos congelados, porções individuais, petiscos e bebidas, atendendo assim, às necessidades destes consumidores.

¹⁴ Palavra inglesa que significa solteiro ou sozinho e define um novo perfil de consumidor, as pessoas que moram sozinhas.

A terceira idade é um público formador de opinião e comumente decide ou influencia as decisões de compra, por isso a relevância de atentar-se para este público, que busca, cada vez mais, qualidade de vida. Com isso, é fundamental criar estratégias e ações promocionais dirigidas para tal segmento, bem como oferecer artigos específicos, e evidenciar produtos de apelo à saúde, já que a alimentação saudável também é um segmento que cresce.

Portanto, o pequeno varejo tem que estar preparado para atender os novos grupos de consumidores, e direcionar o mix para os diferentes perfis, além disso, investir em produtos de qualidade, preços competitivos e proporcionar serviços que agregam valor ao negócio, tais quais, atendimento cordial e diferenciado; praticidade e rapidez nas negociações, no atendimento e entrega.

– **Premiunização:** é a busca por categorias e segmentos mais sofisticados, as marcas *Premium*, que são direcionadas às classes AB - de maior poder aquisitivo. No cenário atual o foco dos clientes não é somente o preço, a qualidade também torna-se fundamental e por vezes determina a decisão de compra. Entre outros fatores, o aumento do poder de compra da classe C impulsiona tal segmentação, pois são consumidores que não podem perder dinheiro, para tanto não podem errar na decisão. Assim, preferem pagar um valor maior em produtos considerados os melhores, e que proporcionam garantia de qualidade agregada à marca. A companhia Mercantil Taqui ao diversificar o mix e oferecer produtos das melhores marcas, atende aos diversos públicos.

– **Sair da gôndola:** são as tendências relacionadas à facilidade, como a comodidade do comércio eletrônico. Pimentel (2008: 109) afirma que “o empreendedorismo na Internet é mais viável ao pequeno empresário, na medida em que se pode montar um ‘negócio.com’ com pequeno grau de investimento”. Surgem, assim, novas possibilidades à empresa Mercantil Taqui, de tal forma a criar um site para divulgar preços, promoções, produtos, formas de pagamento. E, posteriormente, investir no comércio eletrônico, já que os custos de uma loja virtual são bem menores que os de um estabelecimento comum, e oferecer aos consumidores a praticidade da compra através da *internet*, bem como lançar ofertas e promoções exclusivas.

Com a tecnologia a tendência é traçar o perfil dos consumidores por meio de banco de dados para criar estratégias de fidelização. Para tanto, obtêm-se cadastro e informações relacionadas aos frequentadores da loja e histórico de compras, o que possibilita identificar quais produtos tem mais procura por determinado cliente no ponto de venda.

– **Novos momentos de consumo:** abrem-se novos espaços para praticidade e alimentação fora do lar, são transformações na maneira de vender alimentos. O foco é

economia, de tempo e dinheiro, assim, a preferência é consumir no próprio estabelecimento. Por isso a importância de lanchonetes ou padarias nos supermercados para atender tais necessidades e exigências, já que com o tempo curto os clientes buscam comodidade na hora de comprar, de tal modo a buscar todas as soluções de compra no mesmo lugar.

Diante disso, percebe-se uma oportunidade de negócio: a implantação de uma lanchonete na empresa Mercantil Taqui. Esta deverá oferecer pratos econômicos e práticos, prontos para consumo, bem como sobremesas saborosas e atrativas.

Além das tendências descritas acima, Giuliane (2012) assegura que o varejo brasileiro está passando por muitas alterações, devido ao surgimento de um novo perfil de consumo e aspectos ambientais. Dessa forma, existe uma preocupação maior com as questões ambientais e prioridades quanto ao custo-benefício, como a prestação de serviços.

– **Consumo sustentável:** para acompanhar as transformações no comportamento do consumidor, o comércio varejista precisa mudar e adaptar-se ao consumo sustentável. Uma vez que, consumidores mais conscientes cobram modificações e melhorias em prol da sustentabilidade, que determinará mais alterações. A companhia em questão implementou práticas simples, como a substituição de sacolas plásticas por caixa de papelão, disponibiliza aos clientes sacolas reutilizáveis, além disso, direciona parcialmente o lixo para reciclagem

– **Serviços:** a competitividade obriga a organização a diferenciar-se das demais, com isso, a prioridade recai sobre uma boa relação custo-benefício. Dessa forma, criar e oferecer serviços e soluções de compra que agreguem valor ao negócio é essencial para obter a preferência do consumidor.

Diante disso, Guiliane (2003: 154) enfatiza que “conhecer o perfil dos clientes para atender suas necessidade e conhecer o que eles querem é o grande passo para promover mudanças nas empresas no sentido de impressionar os consumidores e superar suas expectativas”. Assim, pode-se construir vantagem competitiva sustentável através do aumento do valor percebido pelo cliente, já que os benefícios oferecidos passam a ser um diferencial estratégico para o negócio.

São diversos os fatores que influenciam a decisão de compra, entre eles, promoções; localização conveniente; prateleiras bem estocadas e produtos de qualidade; prestação de serviços como empacotamento, entrega e atendimento cordial e eficaz relacionados à tendência do custo-benefício. Como o preço deixou de ser fator decisivo no momento de compra, abre-se, portanto, oportunidades de ofertar serviços.

Logo, a companhia Mercantil Taqui oferece alguns serviços, como: atendimento, empacotamento e entrega. No entanto, deve atentar-se às novas necessidades, de tal modo a

implantar lanchonete, quiosque de sorvete, bem como, aderir à prática simples de servir café, são estratégias que podem atrair o consumidor e retê-lo por mais tempo no estabelecimento.

De acordo com a ABRAS¹⁵ (2012), o supermercado precisa facilitar a vida do seu cliente, oferecer o que ele procura e ainda estimular as compras por impulso. Por isso, a importância de organizar de maneira atrativa os produtos, já que muitos dos consumidores tomam suas decisões dentro do ponto de venda. Dessa forma, é possível criar estratégias mais assertivas por meio do gerenciamento por categoria¹⁶ e não deixar faltar itens de grande giro.

1.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Maximiano (2004), a estrutura organizacional é representada por um gráfico chamado organograma, no qual se encontram informações que direcionam as atividades a serem desempenhadas por indivíduos que integram determinado grupo. Dessa forma, os retângulos representam os cargos definidos dentro da organização, atribuindo as responsabilidades às respectivas funções de cada colaborador, sendo o nível hierárquico representado verticalmente, onde a comunicação segue as linhas de autoridade.

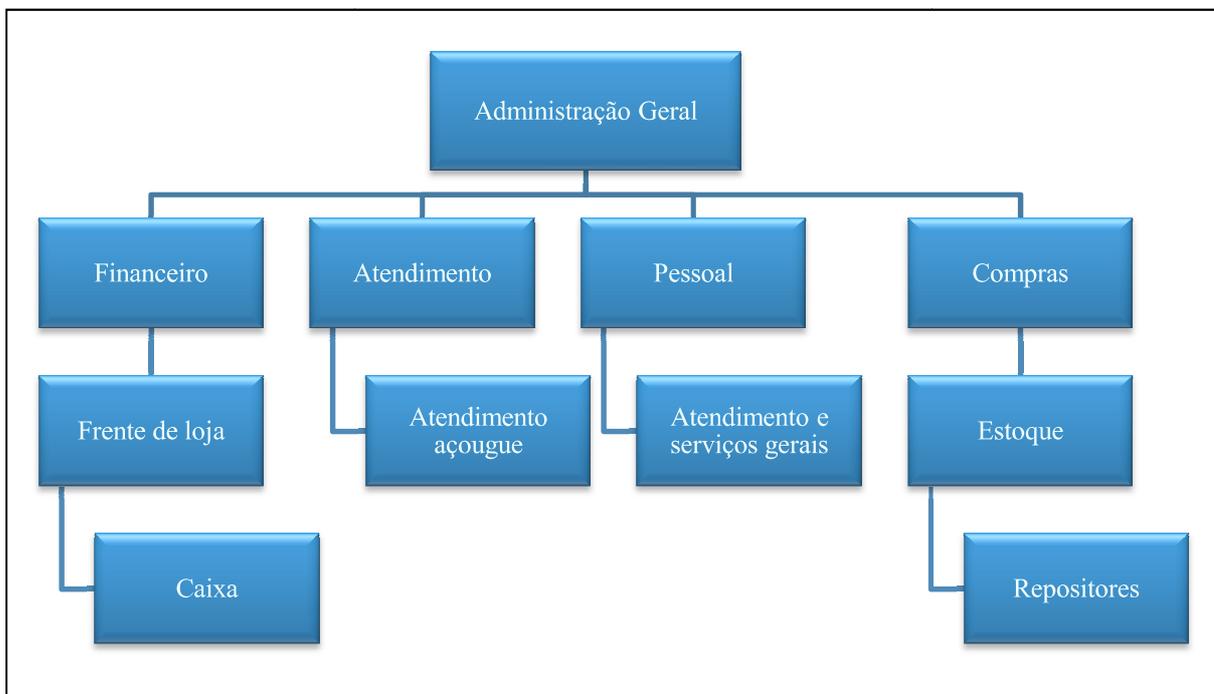


Figura 7: Organograma da empresa Mercantil Taqui.

Fonte: Gráfico elaborado pelo autor a partir de dados internos da firma (2012).

¹⁵ Associação Brasileira de Supermercados.

¹⁶ Ferramenta estratégica utilizada com o propósito de atrair clientes por meio de uma eficaz combinação de produtos na loja.

Não existe um organograma definido pela empresa, desta forma, elaborou-se o organograma do empreendimento a partir de observações e informações adquiridas relacionadas aos cargos e funcionamento das atividades e processos da empresa Mercantil Taqui. Com isso, o gráfico elaborado da figura anterior apresenta os cargos presentes na organização estudada, demonstrando os níveis hierárquicos onde, a administração geral tem o poder de decisão acima dos gerentes: financeiro, pessoal e de compras. O gerente financeiro, por sua vez, coordena o responsável pela frente de loja que supervisiona os operadores de caixa. O responsável pelo atendimento em açougue supervisiona e direciona as atividades a serem executadas no açougue. O gerente pessoal coordena os funcionários do atendimento e serviços gerais. E por fim, o gerente de compras tem suas atividades diretamente ligadas ao de estoque, que por sua vez trabalha em sinergia com os repositores.

Os cargos e as respectivas funções e responsabilidades de cada colaborador da referida companhia, são descritos a seguir:

O administrador geral planeja e mantém o controle das atividades para certificar-se que os objetivos estão sendo cumpridos. A delegação é feita para facilitar tal fiscalização, por meio da gerência pessoal, de compras, frente de loja e atendimento. Portanto, a função de gerenciar é crucial para o progresso da organização.

Enquanto que o gerente pessoal é responsável por orientar um bom atendimento; lidar com clientes insatisfeitos e nervosos e buscar soluções adequadas para os problemas dos consumidores, de modo a certificar-se da satisfação destes; receber e cumprimentar a clientela; certificar-se da limpeza da loja e trocar mercadorias devolvidas pelos clientes. Embora faça parte do cargo a função de contratar e demitir os colaboradores, tal papel é desempenhado pela administração geral.

As tarefas desempenhadas pelo responsável de frente de loja são: abertura e fechamento da loja; frente de caixa; acompanhar o controle de entregas, evitando reclamações; fiscalizar a verificação, atualização e troca de etiquetas de preço das gôndolas, realizadas pelos responsáveis de cada seção; promover o trabalho em equipe e atentar-se para a apresentação pessoal dos colaboradores (uniforme, higiene, calçados limpos) e ao horário de saída e entrada dos funcionários.

Para supervisionar as atividades e atendimento do açougue, o gerente responsável por este setor precisa certificar-se da limpeza do departamento, verificar o funcionamento dos refrigeradores e a temperatura dos balcões e dos produtos, para evitar perdas e garantir excelência no atendimento.

O gestor financeiro evita desperdícios, direciona os objetivos da loja e analisa a evolução das vendas e da margem, efetua os pagamentos, enfim, desenvolve as atividades financeiras da empresa.

A gestão de estoque é extremamente importante, pois envolve capital de giro. Por isso, é preciso manter o equilíbrio no momento da compra, de modo a escolher as mercadorias que representam volume positivo no total de vendas. Para tanto, é preciso redobrar o cuidado nos produtos com baixa participação, e ter mais foco no controle de estoque destes.

Assim, o gerente de compras desempenha uma função primordial, que afeta diretamente toda a organização, já que envolve a entrada e saída de mercadorias. Ele é o responsável por políticas de preço; promoções; compras diárias e acompanhamento do estoque, de modo a não haver prejuízo. Quanto ao recebimento e conferência de mercadorias, o controle é feito por outro funcionário, que é responsável pelo estoque e supervisiona os repositores.

Logo, o organograma é uma figura representativa da organização. Percebe-se, então, a necessidade e relevância de alocar os funcionários adequadamente nos cargos e designar as respectivas funções, pois, a organização empresarial é um fator de crescimento. Portanto, a definição de cargos e atribuição de responsabilidades é primordial ao bom funcionamento das atividades empresariais e, é uma maneira eficaz de organizar a empresa, uma vez que direciona e contribui para que pessoas e grupos possam desempenhar atividades determinadas e se mobilizar em prol de objetivos comuns.

CAPÍTULO II

ANÁLISE ORGANIZACIONAL

2.1 MISSÃO DA EMPRESA

A empresa estudada não possuía missão definida, dessa forma propôs-se a seguinte: fornecer aos nossos clientes, produtos e serviços de qualidade, com os melhores preços e atendimento diferenciado buscando sua maior satisfação.

2.2 VISÃO

Ser o melhor supermercado do município, tornando-se uma referência de bom atendimento e qualidade em compras para seus consumidores e ser vista como a melhor empresa para se trabalhar por parte dos colaboradores.

2.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

É primordial conhecer quais são os objetivos que a empresa almeja, pois eles são indicadores do rumo que a organização deseja seguir e aonde quer chegar, além de orientar a tomada de decisão. Assim, o Mercantil Taqui na sua finalidade de proporcionar benefícios aos clientes por meio de um gerenciamento eficiente que preza pela qualidade, objetiva nos próximos anos:

- Reduzir a inadimplência ao trabalhar apenas com o recebimento de cartão de crédito e cartão próprio da empresa. Uma vez que, o número de clientes inadimplentes apresenta um índice altíssimo, gerando prejuízos;
- Atrair e reter novos clientes, através de programas de fidelização que incentivem o cliente a voltar a comprar no supermercado obtendo vantagens com isso;
- Manter os melhores preços do mercado, monitorando sempre o preço dos concorrentes, para lançar as melhores ofertas;
- Fortalecer a parceria e colocar em prática a aprendizagem adquirida nos encontros e consultorias prestadas pelos profissionais da Rede Smart de Supermercados;

- Formar uma equipe de profissionais comprometidos, obtendo a satisfação dos mesmos para melhor funcionamento da empresa, tornando-se, portanto, ainda mais competitivo perante seus concorrentes;
- Almeja ainda, acompanhar as constantes transformações do mercado para melhor atender as necessidades dos seus consumidores.

2.4 SETOR ECONÔMICO

A referida empresa está enquadrada no setor terciário¹⁷ por negociar no ramo de comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – supermercados.

2.5 SEGMENTO DE MERCADO

O Mercantil Taqui tem como segmentação geográfica o município de Ouricuri, que compreende consumidores da zona rural e urbana. A empresa também dispõe de produtos com características regionalistas ao oferecer, por exemplo, produtos como: rapadura, doce de leite, flocos de milho, entre outros.

Com relação à segmentação demográfica, a empresa atende quanto à faixa-etária, a partir do público infantil até o idoso; quanto ao sexo, homens e mulheres; é direcionada a todas as classes sociais e atende clientes da época do seu fundador, como também, da geração atual.

Na segmentação psicográfica, Kotler e Keller (2006) divide os consumidores em diferentes grupos, com base no estilo de vida, na personalidade e nos valores, o autor afirma que pessoas do mesmo grupo demográfico podem apresentar perfis psicográficos diferentes, deste modo, classifica os consumidores em dois grupos, que por sua vez são divididos em outros oito subgrupos:

- Pessoas com recursos abundantes – inovadores; conscientes; empreendedores e; experimentadores.
- Pessoas com recursos escassos – crédulos; lutadores; batalhadores e; sobreviventes.

¹⁷ É o setor da economia que engloba atividades relacionadas à prestação de serviços e/ou comercialização de produtos.

Portanto, o empreendimento em estudo abrange a todos os grupos citados acima. Ao conciliar qualidade, preço, variedade de produtos e boas marcas, a empresa Mercantil Taqui é identificada pelos consumidores como opção inteligente de compra, pois comumente o que necessitam encontram na companhia.

2.6 CONCORRÊNCIA

A empresa tem uma série de concorrentes que são outros supermercados, uma vez que vendem muitos produtos em comum e oferecem os serviços de atendimento, entrega e empacotamento. Além disso, há vários produtos alimentícios que comumente são vendidos por outros concorrentes, que devem ser considerados já que afeta a demanda da empresa Mercantil Taqui, tais quais: padarias, mercearias e lojas de conveniência.

Como o setor apresenta concorrência relevante, é perceptível a importância da definição de estratégias, pois, a organização precisa buscar meios de diferenciar-se, através de melhorias no ambiente, criar serviços, oferecer produtos de qualidade e preços competitivos, formar parcerias, investir em novas tecnologias e acompanhar as transformações, bem como, incentivar e buscar o desenvolvimento dos seus funcionários para tornar-se mais competitivo perante os concorrentes.

A companhia em estudo com a visão de tornar-se referência, busca adequar-se às tendências de mercado, dessa forma, investiu na automatização da loja e formou parceria com a Rede Smart de Supermercados e com fornecedores.

A cidade de Ouricuri-PE possui várias empresas no setor, no entanto, as de maior destaque são seis, entre elas, o Mercantil Taqui. As demais são:

- Supermercado Pedroza;
- Supermercado Sertanejo;
- Supermercado Senna;
- Mercantil Chame-chame;
- Supermercado Samara.

Dentre as empresas supracitadas de maior destaque, três delas associaram-se a Rede Smart de Supermercados: o Mercantil Taqui, o Supermercado Samara e Mercantil Chame-chame. Entretanto, tal aliança não durou por muito tempo, permanecendo apenas o primeiro com a parceria. Devido ao não reconhecimento da associação como vantagem competitiva, por parte dos empresários, uma vez que estes consideraram apenas como despesa.

No caso do Mercantil Taqui, a parceria fortaleceu a empresa, entre outras vantagens proporcionadas pela associação com a Rede Smart, resultaram na valorização do estabelecimento; aumento do fluxo de clientes e conseqüentemente das vendas; maior satisfação dos consumidores; valor agregado à marca; divulgação por meio de encartes e fortalecimento perante fornecedores.

Entre outros fatores, a companhia Mercantil Taqui cresceu e posicionou-se entre os melhores por ser visto pelos clientes como a empresa supermercadista que oferece os melhores preços, assim conseguiu uma boa clientela.

No entanto, a empresa Atcadão Pajeú, que atua no setor de varejo e atacado, objetiva estabelecer-se na cidade, o que preocupa a proprietária da firma Mercantil Taqui, pois uma futura instalação de uma empresa desse porte suscita impacto direto nos pequenos varejistas da cidade, por mais que não ofereça serviços, apresenta melhores preços, o que atrai clientes que levam em consideração apenas o quesito preço.

Diante disso, a empresa precisa investir em serviços que irá diferenciá-la da concorrência, além disso, buscar as melhores propostas junto aos fornecedores para manter os preços competitivos.

2.7 FORNECEDORES

O fornecimento dos produtos a serem comercializados na firma Mercantil Taqui não é concentrado em poucas empresas, o que fortalece o poder de negociação perante os fornecedores, uma vez que estes podem ser substituídos facilmente por outros. Pois, durante a negociação o quesito preço influencia diretamente na compra, assim, pode ser realizada ora a determinada empresa e em um segundo momento pode ser feita à outra organização.

Contudo, ao formar parceria com os fornecedores ambos são favorecidos. Dessa forma, a parceria com os fornecedores é indispensável para uma boa negociação, não apenas no quesito preço de compra, como também, em relação a benefícios e assistência pós-venda, tais quais: garantia de reposição rápida e auxílio em possíveis perdas, bem como, disponibilidade de promotor de vendas para organizar de maneira atrativa os produtos nas gôndolas e oferecer degustação, com isso, os resultados são positivos.

As distribuidoras COMPARE E MULTI-BONANZA frequentemente são as responsáveis por fornecer grande parte dos produtos de gêneros alimentícios e higiene e beleza, outras categorias de produtos são disponibilizadas por diferentes organizações.

Elencam-se abaixo alguns dos fornecedores da empresa Mercantil Taqui:

- DISTRIBUIDORA CARDEAL – CNPJ: 05.253.499/0001-62 - Comércio atacadista que disponibiliza diversas categorias, no entanto, comumente é escolhida pelo gerente de compras para o fornecimento de produtos de limpeza doméstica e perfumaria.
- FÁBRICA MAURICÉIA – CNPJ: 12.819.074/0003-03 - Comércio atacadista de cereais, soja e leguminosas beneficiados. Para comercializar produtos Mauricéia é necessário comprar direto de fábrica, pois a própria empresa se encarrega da produção e distribuição. Assim, compra-se nesta fábrica: frios, biscoitos e massas.
- FÁBRICA FORTALEZA – CNPJ: 07.206.816/0001-15 - Fabricação de massas alimentícias. Os produtos adquiridos nesta organização são biscoitos e massas, e somente são comprados e distribuídos diretamente da fábrica.
- MARTINS COMÉRCIO E SERVIÇOS DE DISTRIBUIÇÃO S/A – CNPJ: 43.214.055/0001-07 - Comércio atacadista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios. Os eletrodomésticos oferecidos no empreendimento Mercantil Taqui são comprados nesta organização.

Disponibiliza, ainda, produtos de incentivo à marca Smart, que são fornecidos apenas à empresa em estudo por ser a única da cidade associada à Rede Smart de Supermercados. Nos produtos da marca Smart a predominância são os de gêneros alimentícios, alguns dos produtos são: achocolatado, sucos, esponja de aço, fermento em pó, guardanapo, leite em pó, entre outros.

A exclusividade da companhia Mercantil Taqui em oferecer produtos da marca Smart, tende a ocasionar na fidelização de clientes que ao atender suas necessidades com a aquisição de tais produtos retorna à organização em busca destes.



Figura 8: Fotografia de produtos exclusivos da marca Smart.

Fonte: Imagens registradas pelo autor (2012).

2.8 INFLUÊNCIAS EXTERNAS

As empresas recebem influências externas que interferem no mercado e requerem adaptações, são as variáveis ambientais ou influências externas, que podem melhorar o desempenho do negócio por meio das oportunidades aproveitadas ou, ainda, afetá-lo adversamente devido às ameaças.

A propósito Kotler e Keller (2006) classificam tais fatores em: econômicos, demográficos, tecnológicos, político-legais e socioculturais. Dessa forma, as atividades varejistas sofrem influências relevantes e impactantes dos fatores ambientais que podem ser positivas ou negativas e de acordo com a interpretação destas mudanças a empresa deve se antecipar e buscar condições para atender e adequar-se às tais transformações.

Apresentam-se a seguir as variáveis ambientais da empresa Mercantil Taqui:

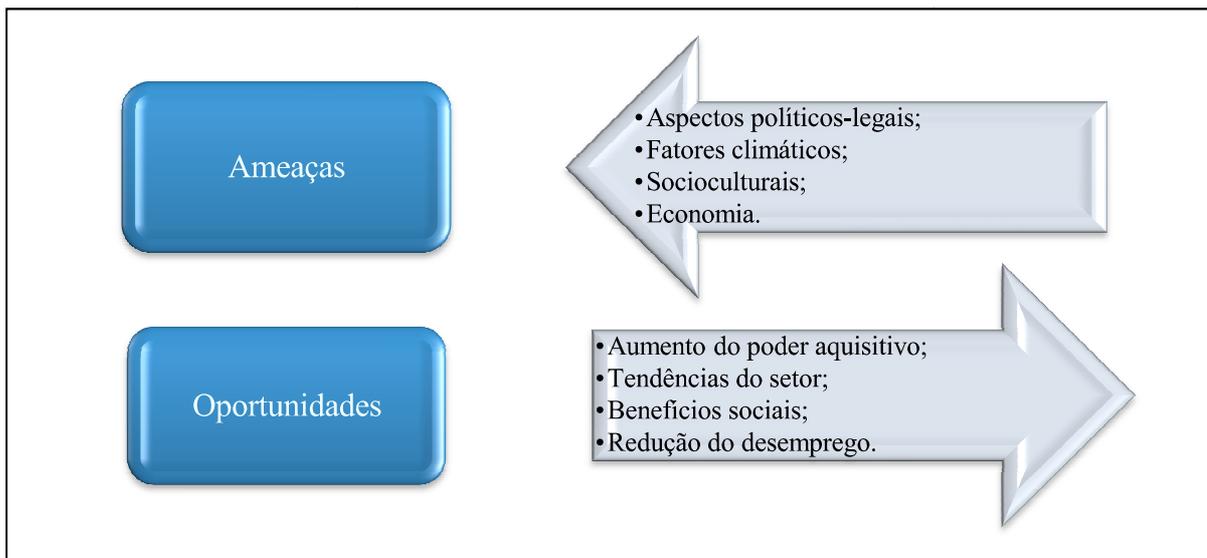


Figura 9: Análise Ambiental (Ameaças e oportunidades).

Fonte: Figurada elaborada pelo autor a partir de uma análise das variáveis ambientais (2012).

- Aspectos político-legais: as companhias são submetidas às leis e regulamentações federais, estaduais e municipais, além disso, há decisões políticas que interferem na comercialização. Assim, existe grande insatisfação por parte dos comerciantes em relação ao governo estadual devido às altas cargas tributárias aplicadas. Além disso, na cidade de Ouricuri-PE comumente há o atraso na efetuação de pagamento dos funcionários municipais, como existe um número considerável destes que são clientes da firma Mercantil Taqui suscita na diminuição de compras e/ou aumenta o número de inadimplência, já que levando em consideração a cultura dos moradores e empresários da cidade os compromissos são selados por meio de promissórias;

- Fatores climáticos: O comércio de varejo supermercadista é afetado diretamente pela estiagem, e recentemente atingiu com maior impacto o sertão pernambucano, assim, houve uma queda considerável nas vendas da companhia Mercantil Taqui;

- Socioculturais: o que sustenta a organização são os clientes, que possuem suas crenças, valores e comportamentos. Portanto, a empresa deve direcionar suas atividades para atender os interesses relativos a esses aspectos e atentar-se as constantes transformações na preferência destes. Outro fator é a flexibilidade nas formas de pagamento, devido à cultura, ocasiona no alto índice de inadimplência;

- Economia: as variáveis econômicas envolvem a inflação, renda do consumidor, benefícios sociais, reajuste salarial, índice de emprego, entre outras.

Dessa forma, a economia mundial e brasileira afeta o mercado, as crises e recessão geram consequências como queda no consumo das famílias, embora com menos impacto e alterações da demanda para o setor de varejo supermercadista, por atuar no ramo de mercadorias com predominância de alimentícios, que são essenciais, pois são itens de primeira necessidade e tendem a ser menos influenciados pela desaceleração da economia.

Entretanto, a inflação é um fator que tende a determinar a decisão de compra, já que o aumento de preços reflete de forma imediata nas vendas, de tal modo que os consumidores de acordo com o preço exacerbado de determinado produto, por vezes passa a substituí-lo por outro.

Em relação às oportunidades identificadas que podem ser aproveitadas pela empresa Mercantil Taqui, abrangem aspectos políticos, econômicos e mercadológicos. Dessa forma, as ações das esferas do poder público, tais quais, reajuste salarial, benefícios sociais, entre outros, e variáveis econômicas como a inclusão de mais consumidores no mercado de consumo, por meio da redução no índice de desemprego. Assim, todos os números positivos da economia brasileira geram bons resultados também para os varejistas.

Parte da população, principalmente no Nordeste, sobrevive de benefícios sociais, que detém forte impacto na renda familiar, em suas várias modalidades, tais quais: bolsa família, bolsa escola, bolsa estiagem, bolsa alimentação. Para os supermercadistas é um fator relevante, uma vez que maior parte do que é recebido é utilizado na compra de produtos básicos, como alimentos.

O aumento do poder aquisitivo do brasileiro e avanço da classe C transformou o comportamento de compra e as preferências dos consumidores, ocasionando em novos hábitos de consumo, dando espaço às categorias de maior valor agregado.

Tais acontecimentos modificam a vida dos consumidores e empresas, as pessoas ganhando mais tendem a consumir mais o que influencia diretamente nos resultados e vendas da organização. Portanto, é imperativo ao pequeno varejista adaptar-se e criar estratégias para cada momento instituído pela economia e com o conhecimento dos fatores externos, deve-se analisar o ambiente interno e identificar as forças que serão utilizadas para tirar o melhor proveito das oportunidades e aprender como lidar com as ameaças.

2.9 AMBIENTE INTERNO

Para diagnosticar pontos positivos e negativos da empresa, é preciso fazer um levantamento por meio de dados internos sobre os diferentes aspectos da organização. Las Casas (2001, p. 68) enfatiza que “pontos fortes são todos os fatores que apresentam vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes ou ao exercício de qualquer atividade. Enquanto que os pontos fracos são todos os aspectos que interferem negativamente nessa capacidade”.

Ao identificar os pontos fortes e fracos da organização têm-se informações fundamentais para formular estratégias e implementar melhorias. Assim, a figura abaixo apresenta um resumo da análise organizacional da empresa Mercantil Taqui.



Figura 10: Análise de SWOT da empresa Mercantil Taqui.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados internos da organização (2012).

A associação da empresa Mercantil Taqui à Rede Smart de Supermercados é um importante fator competitivo, visto que tal associação proporciona inúmeras vantagens, dentre elas: maior poder de barganha, exclusividade de produtos da marca Smart, consultorias, valorização do ambiente. Além disso, há parcerias ainda com fornecedores.

As instalações e estrutura física da organização se encontram em boas condições, a localização é privilegiada e proporciona um maior fluxo de clientes, um diferencial competitivo da empresa é diversificar o mix o que ocasiona na fidelização da clientela.

A companhia trabalha na formalidade, obedecendo às normas estabelecidas pela lei, possivelmente um dos fatores que diminui a rotatividade de pessoal, já que a cultura dos supermercadistas da cidade é contrária a esta ideia. Assim, os colaboradores da empresa Mercantil Taqui trabalham conforme as leis.

A uniformização dos funcionários é um aspecto visual positivo, pois, além de direcionar os clientes é uma forma de organização empresarial. A empresa busca adequar-se para acompanhar o progresso tecnológico, assim, dispõe de ferramentas tecnológicas que proporcionam mais praticidade, precisão e eficiência das atividades desenvolvidas e controle destas.

Alguns fatores que prejudicam o desempenho da organização foram identificados, por isso, é indispensável criar soluções de melhoria e implementá-las para o aprimoramento dos objetivos organizacionais. São eles:

- A empresa Mercantil Taqui não possui departamentos específicos de Marketing, Recursos Humanos e Finanças, já que tais funções são desempenhadas pela proprietária da empresa, o que ocasiona em falhas nos processos administrativos.

- Por possuir peculiaridades de empresa familiar, os gastos e despesas familiares são retirados do caixa do supermercado, dessa forma as contas da empresa e da família são pagas com o dinheiro que entra no empreendimento.

- Existem deficiências em relação à propaganda, divulgação da loja e promoções; falta de espaço e agilidade nos *check-outs*, causando filas longas em dias de muito movimento; além disso, falta o planejamento e controle gerencial do desempenho das atividades, por meio de relatórios, evolução semanal das vendas e da margem, e supervisionar os setores para diminuir os prejuízos. Assim, é preciso acompanhar os processos e avaliar os resultados, posteriormente dá o feedback¹⁸ aos colaboradores, para enfatizar os pontos positivos e necessidades de melhoria.

¹⁸ Procedimento que fornece informações a uma pessoa sobre o desempenho, conduta, ou ações executadas por esta que objetiva estimular e reorientar comportamentos futuros mais adequados.

Para tanto, é primordial atribuir responsabilidades a todos os envolvidos e alocar os funcionários adequadamente, pois, existem funcionários em cargos inapropriados, consequência da falta de um setor pessoal, as falhas são cometidas desde a admissão até as atribuições de cargos e respectivas funções.

Como o exemplo de um excelente funcionário, encarregado de estoque, que apresenta ao seu superior idéias de marketing e sugestões de melhorias gerenciais, entretanto, não são levadas em consideração, acarretando na desmotivação do mesmo.

De acordo com Herzberg (1995) apud Maximiano (2004: 294) “é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercer suas habilidades ou desenvolver aptidões”.

Diante disso, perde-se funcionários capacitados e comprometidos com os objetivos organizacionais devido a distribuição de cargos e respectivas funções inadequadas, bem como indiferença quanto aos seus anseios.

2.10 TECNOLOGIAS EMPREGADAS

Para acompanhar as constantes mudanças e adaptar-se às transformações geradas pelo avanço tecnológico é indispensável à organização utilizar de tecnologias adequadas. Assim, o Mercantil Taqui atualmente utiliza: computadores, scanner, internet, impressora, balança eletrônica, maquinetas para cartões e trabalha com um sistema de informações de fácil acesso, de modo a otimizar o gerenciamento da loja e detectar rupturas, tal sistema possibilita:

- Notificar a atualização do estoque em relação à entrada e saída de mercadorias;
- Obter informações diárias sobre fluxo de caixa;
- Emitir nota fiscal eletrônica;
- Automatização da frente de loja;
- Facilitar e agilizar o trabalho dos operadores de *check-out*, através do leitor de código de barras, e proporciona melhorias aos clientes devido à precisão nos valores e por diminuir o tempo de espera.

Assim, proporciona um gerenciamento estratégico e eficiente da loja. A empresa procura, também, atentar-se às novas tendências de mercado e implementá-las.

CAPÍTULO III

O ESTÁGIO – ÁREA ESCOLHIDA

3.1 ORGANOGRAMA GERAL E O DETALHADO DA ÁREA

Com base no organograma geral da empresa Mercantil Taqui definido anteriormente, apresentado na figura 7 da página 21, o estágio foi desenvolvido na função de Auxiliar administrativo, com atuação de uma maneira geral nas diversas áreas estabelecidas no organograma, ao auxiliar às funções administrativas, desde o atendimento ao cliente até o apoio às gerencias de compra e estoque.

3.2 CONTRIBUIÇÃO DA ÁREA PARA A MISSÃO DA EMPRESA

Ao executar com eficiência e eficácia a função de atendimento ao cliente, bem como, dá suporte ao setor de compras de forma a alcançar as melhores negociações com os fornecedores, cumpre-se a missão de proporcionar aos clientes os melhores preços e atendimento diferenciado.

3.3 ÁREAS CORRELACIONADAS

A atuação da atividade é diretamente ligada ao setor de compras, pessoal, atendimento, estoque e burocrático. Uma vez que o cargo de auxiliar administrativo desempenhado no estágio apresenta as responsabilidades e atribuições de apoiar tais setores.

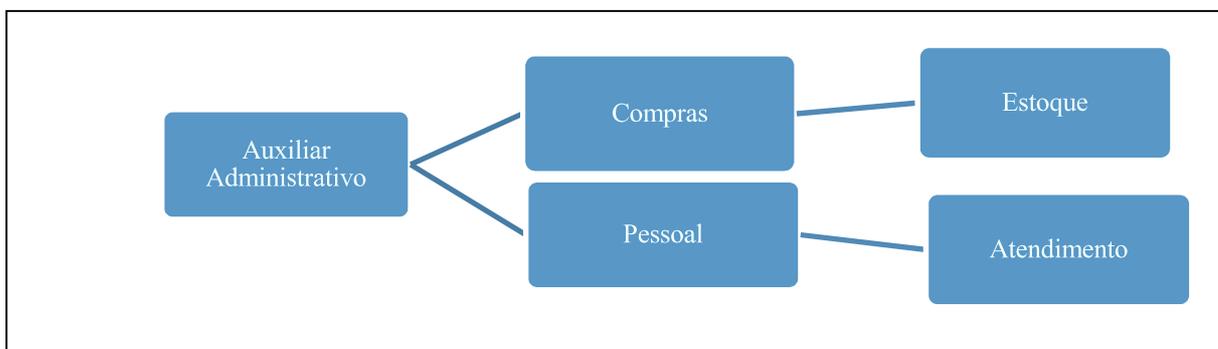
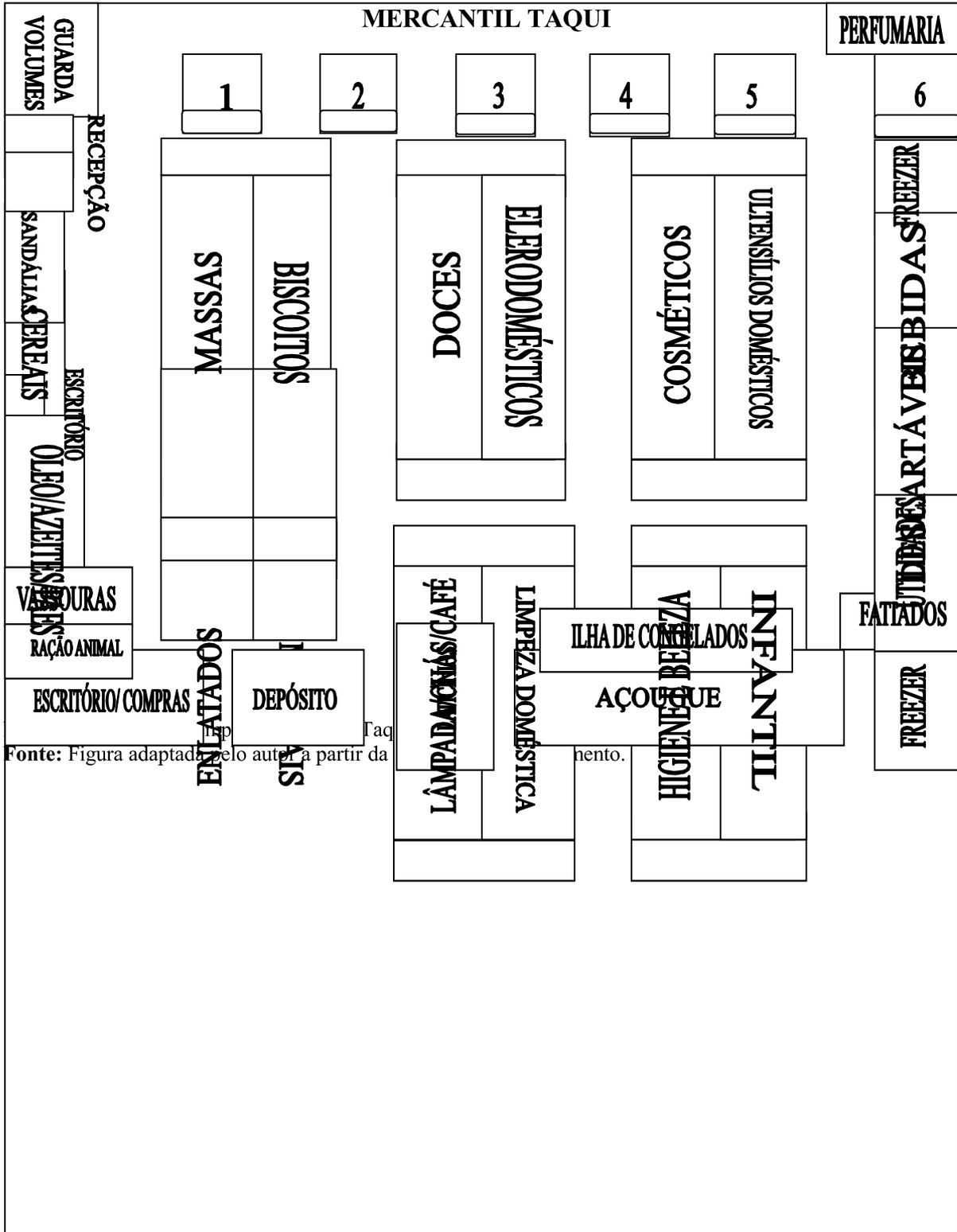


Figura 11: Demonstração dos setores correlacionados ao cargo.

Fonte: Figurada elabora pelo autor (2012).

3.4 LAYOUT DA ÁREA



Fonte: Figura adaptada pelo autor a partir da

CAPÍTULO IV

ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

4.1 NOME DA ATIVIDADE

Auxiliar administrativo

4.2 FINALIDADE DA ATIVIDADE

Auxiliar de uma maneira geral as atividades pertinentes ao cargo, desde o atendimento aos clientes e fornecedores, dando suporte aos setores de compras e estocagem, até o desenvolvimento de trabalho em escritório, sobretudo executados com um bom desempenho, a fim de contribuir para o desenvolvimento e melhoria da referida empresa.

4.3 EQUIPAMENTOS UTILIZADOS NA ATIVIDADE

Material de escritório (lápiz, caneta, papel, calculadora), computador, internet, copiadora e impressora.

4.4 PERIODICIDADE E QUANTIDADE DO SERVIÇO

O horário obedecido no estágio está descrito a seguir: cinco dias semanais, com uma carga-horária de oito horas diárias, totalizando 40 horas semanais. No entanto, há o comprometimento de trabalhar em regime de compensação e prorrogação de horas, sempre que as necessidades da empresa assim o exigirem, observadas as formalidades legais.

4.5 DESCRIÇÃO DETALHADA DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Dentre as atividades desenvolvidas no cargo de Auxiliar administrativo constam as seguintes:

- Atendimento aos clientes e fornecedores;
- Lançamento de notas fiscais de entrada de mercadorias;
- Trabalho administrativo em escritório;
- Controle de estoque;
- Compras.

1. ATENDIMENTO AOS CLIENTES E FORNECEDORES: Auxiliar os consumidores e direcioná-los aos produtos oferecidos pela firma. Além disso, orientar os demais funcionários para um bom atendimento, de maneira cordial e prestativa, ainda, lidar com clientes insatisfeitos e nervosos e buscar soluções adequadas para os problemas destes, com eficiência, de modo a certificar-se da satisfação dos consumidores. Bem como, direcionar os fornecedores ao setor de compras e fazer o acompanhamento desta atividade.

2. LANÇAMENTO DE NOTAS FISCAIS DE ENTRADA DE MERCADORIAS: Dar entrada nos produtos da empresa e estipular preços de acordo com as notas fiscais, onde contém a descrição do produto final, seu valor unitário e total, as quais serão posteriormente destinadas ao escritório de contabilidade, e realizar a atualização de estoque por meio do lançamento das notas fiscais.

3. TRABALHO ADMINISTRATIVO EM ESCRITÓRIO: Organizar os documentos presentes na empresa, como, notas fiscais, boleto bancário, promissória e controlar o cumprimento do horário estabelecido para os funcionários contratados, através da folha de ponto.

4. CONTROLE DE ESTOQUE: Verificar e auxiliar a entrada e saída de produtos na empresa, assim como seu armazenamento e tramitação, de forma sistemática e ordenada. Dessa forma, avaliar frequentemente os estoques, detectando os itens de baixo giro e aqueles parados, a fim de promovê-los.

5. COMPRAS: O setor de compras exige decisões precisas, mediante a análise de várias informações, bem como, habilidade de negociação, visão estratégica de negócio para identificar as necessidades e preferências dos consumidores e explorar novas categorias. É um setor de fundamental importância, pois, é a área empresarial que envolve capital de giro e todos os outros setores da organização.

Assim, as atividades desempenhadas são: acompanhar as vendas das categorias de produtos na empresa e nos concorrentes; analisar tendências e identificar novos caminhos para vender mais; acompanhar a logística e o estoque de produtos; pesquisar preço da concorrência para argumentar novas compras e analisar sempre o giro de estoque.

Dessa forma, ao acompanhar o processo de decisão do gerente de compras, percebe-se a necessidade de diversificar o mix de produtos para atender melhor as

necessidades dos consumidores. Assim, é indispensável ter o controle do estoque, uma vez que, possibilita ao gerente tomar as melhores decisões por meio de informações de entrada e saída dos produtos.

Além disso, outras atividades são desempenhadas, como: prestar suporte à gestão; supervisionar e controlar a movimentação dos funcionários nas diversas seções da loja e orientar a organização e exibição dos produtos nas gôndolas, sempre em combinação com as chefias envolvidas.

É importante ressaltar que as atividades desenvolvidas foram supervisionadas pelos gerentes e responsáveis de cada departamento, como também são executadas com objetivo de auxiliá-los. O conhecimento teórico adquirido com a formação acadêmica foi imprescindível para desempenhar com competência a função. De tal modo, a exercer as atividades acima citadas com eficiência, correção e responsabilidade.

4.6 FLUXOGRAMA

A representação gráfica e sequência das atividades desenvolvidas são representadas pelo fluxograma. D'Ascensão (2007: 110) declara que “fluxograma é uma técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou sequência, de um processo, bem como sua análise e redesenho”.

Assim, o fluxograma apresenta os procedimentos das atividades o que facilita a análise da eficiência do sistema. De acordo com Oliveira (2009), o fluxograma apresenta uma série de vantagens, são elas:

- Apresentação clara e visualização integrada dos métodos administrativos, de modo a facilitar a análise e identificação de possíveis falhas;
- Por utilizar símbolos representativos possibilita uma leitura mais simples e lógica do processo;
- Facilidade em identificar os pontos fortes e fracos dos métodos;
- Favorece a atualização e manutenção dos processos de maneira mais adequada.

Dessa forma, apresentam-se na figura a seguir com clareza e síntese as rotinas das atividades desenvolvidas e os procedimentos para executar tais atividades.

	Símbolos						Setor	Descrição dos passos
1	●	□	D	△	▽	→	Recepção	Recebimento de distribuidora e nota fiscal (N.F)
2	○	■	D	△	▽	→	Recepção	Aviso de recebimento e direcionamento ao setor de estoque.
3	●	□	D	△	▽	→	Estoque	Conferência da mercadoria recebida
4	○	■	D	△	▽	→	Estoque	Assinatura e aviso de recebimento
5	○	■	D	△	▽	→	Estoque	Armazenamento em estoque
6	○	□	D	△	▽	→	Escritório	Registrar entrada de mercadorias
7	○	□	D	△	▽	→	Compras	Remeter via para o setor de compras
8	○	■	D	△	▽	→	Compras	Decisão de compra após negociação e análise de melhores condições
9	○	□	D	△	▽	→	Compras	Aguardar chegada de mercadorias
10	●	□	D	△	▽	→	Serviços	Atendimento ao cliente

Figura 13: Fluxograma das atividades desenvolvidas na companhia Mercantil Taqui.

Fonte: Elaborado a partir de Oliveira (2009).

SÍMBOLOS	●	Análise ou operação
	■	Execução ou inspeção
	D	Demora ou atraso
	▲	Arquivo provisório
	▼	Arquivo definitivo
	→	Transporte

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO DOS PROBLEMAS E SUGESTÕES DE MELHORIA

5.1 PONTOS FORTES

É preciso identificar o que tem de melhor para buscar aperfeiçoamento e melhorias constantes, bem como, utilizar as forças organizacionais como diferencial competitivo. Logo, ressaltam-se os pontos positivos da empresa e seus diferenciais, tais quais: a organização da empresa; terminal de consulta, que tira dúvidas e evita constrangimento na hora de passar as compras pelo caixa; exposição de produtos; proporciona aos consumidores maior agilidade e facilidade de pagamento junto às principais administradoras de cartões de crédito, o que impulsiona as vendas devido à possibilidade de parcelamento; a forma de atendimento; o *layout*; padronização de uniformes; a diversificação do mix e preços competitivos são particularidades da companhia que agradam o consumidor.

A firma apresenta rotatividade de pessoal baixa, fator de grande relevância por reduzir custos trabalhistas e poder investir em treinamentos, ainda, realiza suas atividades conforme a lei – registro de funcionários, nota fiscal de mercadorias, pagamento correto dos impostos.

É mais simples para o Mercantil Taqui desenvolver e manter um bom relacionamento com os clientes, devido à cultura da cidade de Ouricuri-PE, que é relativamente pequena, torna-se, portanto, mais propício a isto. O que favorece a empresa ao possibilitar à gestão entender e atender melhor o público, pois a boa comunicação com a clientela é uma peculiaridade dos pequenos varejistas. Deste modo, oferece serviços de atendimento ao cliente, guarda-volumes, empacotamento e entregas em domicílio.

Além disso, ao associar-se com a Rede Smart de Supermercados adquiriu vantagens, como: poder de barganha perante os fornecedores; transformação no *layout* com local apropriado para recebimento de mercadorias e instalação de câmara fria para melhorar o armazenamento das mercadorias do açougue; exclusividades dos produtos da marca Smart, orientações de melhoria, encartes para divulgação, dentre outras.

Estas suscitam em resultados positivos à companhia e consumidores, como exemplo, a emissão de cartão próprio da loja que beneficia a clientela, pois o pagamento pode ser efetuado em até 40 dias após a realização das compras, bem como, resulta na redução de inadimplência da loja.

O investimento na instalação de softwares de gerenciamento e manutenção de equipamentos é um ponto positivo, pois a implantação desta tecnologia auxilia o gerenciamento da loja a partir de informações fornecidas pelo programa, assim, direciona a tomada de decisão.

Por ser bem localizada e possuir a variedade necessária de itens que o cliente deseja encontrar, apresenta um bom fluxo de pessoas. A empresa se preocupa em satisfazer às necessidades dos clientes com eficiência e oferecer sempre produtos de qualidade, com preços competitivos, bom atendimento e boa sinalização da loja o que facilita as compras.

Entende-se, portanto, que a concorrência não pode ser evitada. No entanto, a melhor maneira de enfrentá-la é proporcionar benefícios aos clientes, de tal modo a suprir suas necessidades.

5.2 PONTOS FRACOS

De acordo com a realidade vivenciada, foram identificados fatores negativos que prejudicam o desempenho da organização.

A empresa Mercantil Taqui apresenta, por exemplo, a deficiência de espaço o que ocasiona em perdas de clientes devido à falta de estacionamento, pois na localidade a dificuldade em estacionar é imensa, bem como, são geradas enormes filas nos *check-outs*, por causa do espaço insuficiente para atender o fluxo de pessoas.

No entanto, propuseram-se, apenas, sugestões de melhorias atingíveis e que facilmente poderão ser implementadas e acompanhadas. Portanto, elencam-se a seguir os fatores negativos detectados e suas respectivas sugestões:

PROBLEMA: administração de pessoal comprometida.

Embora o setor de compras e estoque seja direcionado às gerências, a gestão de toda a empresa é feita pela proprietária, que além de sobrecarregá-la ainda compromete o bom desempenho das atividades relacionadas aos setores administrativos.

Por não apresentar a atenção necessária à área de Recursos Humanos, a empresa Mercantil Taqui sofre com problemas relacionados ao pessoal, como: descomprometimento da equipe, distribuição inadequada de cargos e funções, desmotivação de funcionários, tais deficiências afetam o desempenho da organização, já que as atividades desta dependem dos colaboradores.

Não há nenhuma análise para contratar funcionários, se a empresa necessita de mais um ajudante, comumente a indicação é feita pelos próprios colaboradores da companhia ou algum cliente que esteja à procura de emprego, enfim, a admissão é feita sem nenhum critério, com a finalidade apenas de preencher a vaga. A ausência de critérios na contratação acarreta em problemas sérios, ocasionando perdas financeiras ou até mesmo no afastamento de clientes.

SUGESTÃO:

Como a rotatividade de pessoal é baixa deve-se investir em treinamentos específicos para cada setor, de tal modo a melhorar o atendimento e processos, para tanto é fundamental acompanhar e avaliar o desenvolvimento dos colaboradores e a implementação do conhecimento adquirido, para tornar os resultados positivos já que uma equipe capacitada e comprometida é uma vantagem competitiva.

É preciso implantar um sistema de avaliação de desempenho onde o funcionário tenha um *feedback* da execução de suas atividades. Assim, além de oferecer treinamento à equipe, é essencial o reconhecimento e a orientação de melhorias.

Pimentel (2008) enfatiza que as variáveis que influenciam e motivam os funcionários são: oferecer salário compatível, boas condições de trabalho e reconhecimento por desempenho.

Por isso, é primordial melhorar a comunicação com os funcionários, de tal modo a levar em consideração as expectativas destes, bem como, o aproveitamento de suas idéias e sugestões. Ainda, é necessário ter o controle e registro das ocorrências de problemas como: faltas, saídas, falhas nos processos, para ser conversado e solucionado em reuniões periódicas – que deverão ser implantadas.

Quanto à contratação de novos funcionários é preciso redobrar a atenção e definir qual profissional a organização precisa, para isso, selecionar candidato com perfil, características e habilidades adequadas ao cargo e objetivos da empresa.

Para tanto, deve-se implantar os mecanismos de RH, recrutamento e seleção, que é o processo de divulgação e escolha de vagas na organização, objetivando optar pelos candidatos que melhor se adéquam ao preenchimento destas vagas oferecidas.

PROBLEMA: Precisa aperfeiçoar a gestão de estoque e compras, pois exerce influência direta nos resultados financeiros.

A escassez de produtos em um estabelecimento ocasiona a falta de consumidores, já que ter um mix correto é um diferencial e atrai um tráfego maior, como também, fidelização de clientes, que dão suporte à organização. Portanto, esta falha afeta diretamente o financeiro do empreendimento.

Um estoque bem gerido melhora os resultados, o que conseqüentemente, faz os lucros aumentar, bem como, previne problemas como a ruptura. Além disso, pode ser uma excelente fonte de informação, pois ao conhecer os produtos mais vendidos, é possível organizar melhor as gôndolas, dando prioridade ao que vende mais na loja.

No entanto, foram identificados em grande escala no estoque alguns produtos de preço e qualidade semelhantes, como a categoria de limpeza e um alto valor foi investido em produtos da marca Tramontina, categoria de utensílios domésticos de baixo giro, o que acarreta em estoque inadequado e investimento de capital parado.

SUGESTÃO:

Embora a diversidade de produtos seja necessária, reduzir o número de marcas das categorias que não são básicas é uma boa tática, o que resulta na redução de custos, o ideal é optar por três, ou, no máximo cinco marcas.

É primordial evitar a falta de mercadorias, como também oferecer um mix adequado à clientela, por isso é imprescindível conhecer o perfil e preferências dos consumidores e ter o mix ideal, que é a variedade necessária de itens que o cliente deseja encontrar. Assim, Chiavenato (2007: 209) enfatiza que “não importa apenas saber quem é o cliente, mas como ele é: quais são as suas características, seus hábitos de compra, suas preferências, suas expectativas” tais práticas geram maior lucratividade à organização.

Portanto, compete ao setor de compras observar que produtos tem giro rápido e quais têm um giro muito lento, de modo a prevenir perdas e a falta de mercadorias. Isso é percebido ao analisar quantas vezes por dia um produto é repostado, que deve ser feita por meio da gerência de compras e auxiliada pelos responsáveis das seções.

Os resultados são positivos quando há uma boa comunicação entre os funcionários. Para isso, os responsáveis de cada seção devem informar os produtos que são mais procurados e recomendar ao comprador quando houver poucos itens no estoque. Embora

o conhecimento das informações relacionadas ao estoque seja intrínseco ao gerente de compras, o trabalho em equipe apresenta bons resultados.

É preciso, ainda, avaliar se os fornecedores do setor oferecem as melhores condições de negociação, de tal forma a viabilizar preços mais competitivos para os clientes e atender-se às preferências do consumidor, que mudam constantemente, de tal modo a manter um estoque adequado que proporcione um sortimento rico para satisfazer às necessidades dos clientes.

PROBLEMA: ausência de fiscalização na validade dos produtos.

Ocorrem muitas perdas devido ao vencimento de mercadorias e nenhuma ação preventiva é implantada para evitar o prejuízo.

SUGESTÃO:

É preciso atentar-se a validade dos produtos exibidos nas gôndolas e os armazenados em estoque para prevenir e combater prejuízos decorrentes de produtos vencidos, causados por falta de atenção e comprometimento dos colaboradores. Para tanto, é necessário definir funções e implantar uma equipe direcionada ao estoque, desde o recebimento e armazenamento de mercadorias até a reposição das gôndolas, que trabalhe em sinergia e com um líder para supervisionar as atividades e assumir as responsabilidades. Ainda, deve estabelecer formas de punição para o responsável do setor em que ocorrer a falha, pois, as perdas causadas são consideráveis.

PROBLEMA: falta de controle em relação às perdas.

O supermercado deixa de faturar porque muitos produtos são furtados ou extraviados, além disso, existem as perdas por falha nos processos e/ou execução inapropriada das atividades.

Então, é necessário reduzir tais prejuízos para aumentar a rentabilidade, já que as margens de lucro dos supermercadistas são reduzidas. Assim, o controle das perdas pode aumentar a lucratividade, por meio de uma gestão eficiente em prevenção de perdas, a partir da adoção de medidas preventivas e corretivas.

A falta de controle das pequenas perdas, dentre elas: furtos, consumo dentro do estabelecimento, desperdícios, produtos vencidos e quebrados é um grande problema identificado na empresa em estudo. Por isso, é preciso acompanhar tais prejuízos e buscar soluções para amenizar as perdas.

A gestão eficiente de estoques e perdas por meio de um trabalho com maior eficiência e eficácia operacional, resulta em um diferencial competitivo, pois ao atuar no combate a perdas, a loja melhora a rentabilidade o que possibilita criar ações em preços, garantindo a competitividade e sua sobrevivência, já que contribui no aumento do lucro do supermercadista.

SUGESTÃO:

A solução é criar, implementar e manter diferenciais que possam servir como controle das rotinas diárias, além disso, analisar todos os procedimentos para identificar possíveis deficiências e contornar os indicadores negativos do negócio.

Ter o controle organizacional requer assumir responsabilidades e acompanhar processos para conseguir resultados previamente estabelecidos, além disso, avaliar os resultados alcançados com o planejado (PEDROSO, 2004).

Dessa forma, a gestão precisa controlar os prejuízos e suas causas, por meio dos dados providos da análise, ao enxergar os erros e perdas identificar os responsáveis e mudar os procedimentos. Para transformar e melhorar os resultados, é preciso o comprometimento dos funcionários e que estes sejam treinados para prevenir esse tipo de quebra, bem como, orientar e aumentar a fiscalização de modo a evitar desperdícios e perdas.

PROBLEMA: falta de agilidade no atendimento – caixa insuficiente.

O atendimento precisa ser melhorado, mais precisamente os operadores de *check-out* que lidam diretamente com o público. Os colaboradores da companhia Mercantil Taqui, na sua maioria, são simpáticos, prestativos e agradáveis. Embora haja cordialidade com os clientes, existem muitas reclamações devido às enormes filas geradas.

Por mais que alguns funcionários tentem ser rápidos de modo a minimizar o problema, o número de caixas ainda é insuficiente para atender a demanda da empresa. Com isso, há perdas consideráveis de determinados consumidores, os que não suportam esperar. Estes passam a preferir outro supermercado, com um mix pouco variado e preços não muito competitivos, mas que não tem fila para enfrentar.

SUGESTÃO:

É imprescindível aos operadores de caixa mais agilidade e eficiência para minimizar as filas enormes, ainda, precisam ser eficientes e simpáticos no atendimento aos clientes, que precisa ser constantemente aperfeiçoado, pois estes funcionários são as relações públicas da organização. Como também, é fundamental à empresa implantar mais *check-outs* no estabelecimento.

PROBLEMA: inadimplência.

Além das inúmeras perdas, através de furtos, desperdícios e erros operacionais, a inadimplência é um dos grandes problemas que a empresa Mercantil Taqui enfrenta.

A cultura da cidade é propícia, ainda, ao uso de nota promissória, embora a organização possibilite o uso de cartões de débito e crédito, bem como, emite e opera com cartão próprio da loja, que é uma solução viável, o número de inadimplentes ainda é alto, o que compromete a rentabilidade e sobrevivência do negócio.

SUGESTÃO:

Toda prevenção por mais simples e óbvia que seja, precisa ser aplicada, como o cuidado no cadastro dos clientes para manter o recebimento em dia e estabelecer um valor limite para cliente de acordo com a renda, deve ainda alocar um funcionário para realizar as cobranças.

Porém, a melhor estratégia ainda é a emissão do cartão próprio da loja e substituição das promissórias por este. O cartão próprio da loja é uma opção de pagamento que possibilita o aumento da frequência de compras, assim, além de fidelizar a clientela ainda substitui a venda em promissórias e cheques, reduzindo os índices de inadimplência.

Desde o início da parceria com a Rede Smart de Supermercados, foram emitidos apenas 443 cartões Smart, com inadimplência de 2,63% valor relativamente baixo em relação ao índice de descumprimento e perdas em notas promissórias.

A emissão em maior quantidade dos cartões próprios do supermercado objetiva substituir as notas promissórias. Por isso, é preciso promover o cartão próprio da loja por meio de campanhas promocionais e oferecer vantagens, como, sorteios, brindes e descontos para incentivar a adesão e estimular o seu uso.

PROBLEMA: Ausência de Marketing.

A divulgação da empresa e dos produtos é escassa, além dos panfletos que são distribuídos, adquiridos através da parceria com a Rede Smart, não há nenhuma outra ação de marketing, de uma maneira geral a propaganda mais relevante da empresa é realizada pelos consumidores, por meio do “boca-a-boca”. Devido à administração ser empírica, não é perceptível à gestão a necessidade e relevância do marketing.

No entanto, o marketing é uma ferramenta imprescindível às organizações que tem como finalidade despertar desejos e criar necessidades, como também, atender as necessidades intrínsecas, de modo a satisfazer os anseios dos consumidores.

Cobra (1997) por sua vez diz que o marketing instiga o consumidor a comprar determinado produto ou serviço, de modo a satisfazer alguma necessidade já existente, mesmo que oculta.

SUGESTÃO:

Todo esforço mercadológico gira em torno da satisfação do consumidor, assim a mobilização para agradá-lo, de modo a obter o resultado desejado, deve ser intensa. Uma vez que, a sustentabilidade dos negócios é obtida através do lucro gerado pelo ato de compra. Portanto, o mercado visa essencialmente à satisfação de necessidades ou desejos dos compradores. Já que determinada sensação é capaz de influenciar em decisões de compra futuras (SAMARA; MORSCH, 2005).

Diante do exposto, percebe-se a importância de investigar e conhecer o hábito de compras dos clientes e os principais fatores que influenciam os consumidores, assim, ao identificar as unidades compradas e preferência de marca têm-se informações adequadas para orientar o gerente de compras em suas decisões de modo a diversificar e direcionar o mix à clientela, bem como, traçar estratégias para atender às necessidades e influenciar a decisão de compra.

Ainda, é imperativo ao supermercado trabalhar sazonalidade, realizar promoções, e oferecer um bom atendimento, a ambientação é mais um fator relevante nas datas comemorativas, assim, a decoração da loja deve interagir com o mix de produtos nas épocas festivas.

Ricca Neto (2005: 20) afirma que utilizar ações de marketing “estimula a compra de produtos ou serviços que satisfazem a alguma necessidade latente”.

Há muitas ações que estimulam o consumo e podem ser desenvolvidas para explorar ainda mais a atividade comercial, são elas: introduzir novos produtos, decorar o

ponto de venda e criar promoções. Então, atentar-se a sazonalidade, ao sortimento ideal, hábitos de consumo do público da loja e regionalismos são medidas simples que obtêm resultados positivos em cima dos valores investidos.

Portanto, é necessário criar e implementar ações de marketing na companhia Mercantil Taqui. Além dos encartes é indispensável divulgar promoções na rádio¹⁹ e criar um *site* da empresa para divulgação. Bem como, aproveitar os dias de mais movimento e lançar promoções para atrair e reter clientes, ainda, deve premiar com brindes os clientes fiéis.

Diante do exposto, torna-se importante compreender o âmbito da empresa, desenvolver e aprimorar as relações humanas para melhorar o desempenho das atividades e resultados, e verificar os custos de todos os setores, procurando sempre a eliminação ou redução dos mesmos.

Dessa forma, para o cumprimento eficaz das atividades ou reformulação das etapas previstas, é primordial o envolvimento oportuno e contínuo dos colaboradores, bem como, a avaliação e o controle dos processos por parte dos supervisores (TAVARES, 2008).

Uma equipe comprometida com os objetivos empresariais e que atenda com eficiência os clientes, soluciona parte dos problemas. Para tanto, é essencial uma boa gestão para promover o trabalho em equipe, atribuir adequadamente tarefas e responsabilidades e acompanhar as ações, processos e melhorias implementadas em todos os setores, além disso, direcionar as atividades empresariais para a satisfação do cliente.

Nessa visão, Kotler (1998) declara que a satisfação unificada ao bom atendimento é o aspecto que faz o cliente voltar e tornar-se fiel, por isso, a satisfação destes tem que ser o motivo maior. Pois, clientes satisfeitos além de compradores assíduos são parceiros comerciais que defendem e fazem a propaganda da organização. Para isso, é preciso o engajamento do quadro de pessoal, pois, para que uma loja tenha sucesso em qualquer ação que queira implementar é fundamental o envolvimento dos colaboradores.

¹⁹ Meio de comunicação de valor acessível e que abrange boa parte da população, atingindo assim o objetivo das ações de marketing.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O varejo supermercadista é um setor que trabalha com produtos e preços semelhantes, por isso a importância de inovar e criar estratégias para atrair clientes e diferenciar-se das demais organizações. Assim, torna-se essencial adequar-se aos novos processos e tendências, para tanto, esta área de atividade exige gestores cada vez mais capacitados e preparados para adaptar os negócios às transformações do mercado e necessidades do consumidor.

O objetivo principal deste estudo foi analisar os procedimentos administrativos utilizados na gestão da empresa Mercantil Taqui, de tal modo a identificar deficiências que interferem no desempenho da mesma e através do conhecimento teórico adquirido e a prática das atividades desenvolvidas na organização, propor melhorias de acordo com as necessidades organizacionais por meio da definição de estratégias.

A elaboração do presente trabalho proporcionou ao autor benefícios, ao contribuir para o crescimento pessoal e profissional a partir do conhecimento adquirido e possibilitou assimilar a teoria e prática, bem como, conhecer os procedimentos e funcionamento da organização.

Assim, a partir da realidade vivenciada foi possível identificar falhas. Sendo imprescindível destacar a necessidade de mudanças e melhorias, em relação à gestão de pessoas, controle das atividades, gestão de estoque e compras, investimento em ações de marketing, dentre outras.

Por outro lado, a empresária a partir de uma gestão empírica tornou-se conhecedora do mercado e formou parcerias relevantes com fornecedores e com a Rede Smart de Supermercados, a partir de uma visão empreendedora e futurista, o que ocasionou em um diferencial e fortaleceu a empresa perante os concorrentes.

No entanto, diante de tantas transformações e competitividade apenas o empirismo não é mais suficiente, assim é indispensável investir em melhorias e capacitação, pois o conhecimento é um diferencial estratégico e importante fator para formar uma boa equipe e melhorar o desempenho da organização.

Diante disso, o comércio de varejo supermercadista para permanecer no mercado e obter o sucesso deve adequar-se às tendências e aplicar novas técnicas de gestão, de tal modo a aperfeiçoar as atividades e oferecer treinamento à equipe, orientar e motivar o quadro de funcionários, uma vez que a atuação e comprometimento destes é de suma importância para o sucesso e a valorização da empresa.

Percebe-se, portanto, a necessidade de valorização dos colaboradores, pois para o desenvolvimento da empresa e para que as melhorias funcionem é necessário a participação destes, pois é essencial a importância do trabalho em equipe e comprometimento.

O administrador varejista além de se adaptar aos desafios do mercado, deve estar em permanente processo de melhoria para conseguir satisfazer e atender às necessidades de consumo. De tal forma a direcionar produtos e ações promocionais para atender os diferentes segmentos e atrair o consumidor para as lojas no dia-a-dia, por meio de estratégias como: abastecimento eficiente, melhoria do ambiente e da exposição dos produtos nas gôndolas. Além disso, a prestação de serviços é fundamental, pois, o público exige e comumente opta por fazer suas compras na companhia que proporcionar o melhor custo-benefício.

Por fim, é perceptível que a realização da análise organizacional da empresa Mercantil Taqui, proporcionou a mesma a oportunidade de ser avaliada criticamente e, a partir disso, foram elaboradas e sugeridas soluções estratégicas de acordo com as falhas encontradas, além disso, propôs-se melhorias para aperfeiçoar o desempenho das atividades e desenvolvimento da empresa.

REFERÊNCIAS

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados. **Consumidor e categorias: como entender essa relação.** Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/consumidor/ultima-pesquisa/>. Acesso em: 10 junho 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIULIANE, Antônio Carlos. **Marketing de varejo: análise, desafios e tendências para as empresas.** Disponível em: <http://www.unifenas.br/extensao/administracao/icongresso/2.htm>. Acesso em: 15 junho 2012.

_____, Antônio Carlos. **Marketing em um ambiente globalizado.** São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

GRAHAM J. Hooley; JOHN A. Saunders; NIGEL F. Piercy. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. **Empresa familiar x competitividade: Tendências e racionalidade em conflito.** teor. Evid. Econ., Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37- 68, nov. 1998. Disponível em: http://www.upf.br/cepeac/download/rev_n11_1998_art3.pdf. Acesso em: 20 maio 2012.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estimativas da população residente com data de referência 1º de julho de 2011.** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acesso em: 20 maio 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequenas empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MERLIN, Fátima. *Análise do consumidor brasileiro hoje e as principais tendências de consumo daqui para frente.* Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/home/redacao-portal>. Acesso em: 15 Junho 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos:** uma abordagem gerencial. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEDROSO, Ediberto Tadeu. **Administração e os novos paradigmas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PIMENTEL, Alex. **Curso de empreendedorismo.** São Paulo: Digerati Books, 20028.

RICCA NETO, Domingos. **Administração e marketing para pequenas e médias empresas de varejo.** São Paulo: Editora CL- A Cultural, 2005.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do consumidor:** conceitos e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. **Critérios e conceitos para classificação de empresas.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>. Acesso em: 29 maio 2012.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.