

Vol 5 Issue 9 June 2016

ISSN No : 2249-894X

---

*Monthly Multidisciplinary  
Research Journal*

*Review Of  
Research Journal*

Chief Editors

---

**Ashok Yakkaldevi**  
A R Burla College, India

**Ecaterina Patrascu**  
Spiru Haret University, Bucharest

**Kamani Perera**  
Regional Centre For Strategic Studies,  
Sri Lanka

Review Of Research Journal is a multidisciplinary research journal, published monthly in English, Hindi & Marathi Language. All research papers submitted to the journal will be double - blind peer reviewed referred by members of the editorial Board readers will include investigator in universities, research institutes government and industry with research interest in the general subjects.

### Regional Editor

Manichander Thammishetty  
Ph.d Research Scholar, Faculty of Education IASE, Osmania University, Hyderabad.

### Advisory Board

Kamani Perera Regional Centre For Strategic Studies, Sri Lanka	Delia Serbescu Spiru Haret University, Bucharest, Romania	Mabel Miao Center for China and Globalization, China
Ecaterina Patrascu Spiru Haret University, Bucharest	Xiaohua Yang University of San Francisco, San Francisco	Ruth Wolf University Walla, Israel
Fabricio Moraes de Almeida Federal University of Rondonia, Brazil	Karina Xavier Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA	Jie Hao University of Sydney, Australia
Anna Maria Constantinovici AL. I. Cuza University, Romania	May Hongmei Gao Kennesaw State University, USA	Pei-Shan Kao Andrea University of Essex, United Kingdom
Romona Mihaila Spiru Haret University, Romania	Marc Fetscherin Rollins College, USA	Loredana Bosca Spiru Haret University, Romania
	Liu Chen Beijing Foreign Studies University, China	Ilie Pinteau Spiru Haret University, Romania
Mahdi Moharrampour Islamic Azad University buinzahra Branch, Qazvin, Iran	Nimita Khanna Director, Isara Institute of Management, New Delhi	Govind P. Shinde Bharati Vidyapeeth School of Distance Education Center, Navi Mumbai
Titus Pop PhD, Partium Christian University, Oradea, Romania	Salve R. N. Department of Sociology, Shivaji University, Kolhapur	Sonal Singh Vikram University, Ujjain
J. K. VIJAYAKUMAR King Abdullah University of Science & Technology, Saudi Arabia.	P. Malyadri Government Degree College, Tandur, A.P.	Jayashree Patil-Dake MBA Department of Badruka College Commerce and Arts Post Graduate Centre (BCCAPGC), Kachiguda, Hyderabad
George - Calin SERITAN Postdoctoral Researcher Faculty of Philosophy and Socio-Political Sciences Al. I. Cuza University, Iasi	S. D. Sindkhedkar PSGVP Mandal's Arts, Science and Commerce College, Shahada [ M.S. ]	Maj. Dr. S. Bakhtiar Choudhary Director, Hyderabad AP India.
REZA KAFIPOUR Shiraz University of Medical Sciences Shiraz, Iran	Anurag Misra DBS College, Kanpur	AR. SARAVANAKUMARALAGAPPA UNIVERSITY, KARAIKUDI, TN
Rajendra Shendge Director, B.C.U.D. Solapur University, Solapur	C. D. Balaji Panimalar Engineering College, Chennai	V.MAHALAKSHMI Dean, Panimalar Engineering College
	Bhavana vivek patole PhD, Elphinstone college mumbai-32	S.KANNAN Ph.D , Annamalai University
	Awadhesh Kumar Shirotriya Secretary, Play India Play (Trust), Meerut (U.P.)	Kanwar Dinesh Singh Dept.English, Government Postgraduate College , solan

More.....

# Review Of Research



## PROPOSTA DE MELHORIA NA GESTÃO EMPRESARIAL NA EMPRESA VAREJÃO PONTA NEGRA



Antonio Jander Ribeiro Cardoso<sup>1</sup>, Glória Montemurro Melo<sup>1</sup>,  
Odiléa Monteiro de Carvalho, M.Sc<sup>2</sup> and Marcello Pires Fonseca, Esp.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Acadêmicos de Administração do Centro Universitário do Norte - UNINORTE /  
Laureate International Universities

<sup>2</sup>Professores e Pesquisadores do Centro Universitário do Norte - UNINORTE /  
Laureate International Universities, Estado do Amazonas – Brasil



### ABSTRACT

The following article discusses the business management theme for a retail company supermarket in Manaus City, in order to collect data to evaluate the current management and propose new actions that can help in business management for Ponta Negra Supermarket. The methodology applied was made through the analysis of all informations and documents, clients interviews and direct observation on the place, it is possible to assess the current management and identify possible gaps in business process management, where it was noted the need for change in the current flow chart, and was prepared a flowchart proposed for a better view of the management process. The study presented the actions, costs

and deadlines for each goal, data collected by the company or references were informed respecting norms and the weather encouraged to complete the survey, ending with the presentation of results. The quality tools used were: PDCA, Flowchart, target establish, 5W2H, Check list and Ishikawa diagram, using pictures showing step by step the targets to be achieved and schedule highlighting the time of each action. To the income statement of this article, the flowchart will be used, check sheet and schedule, as are the tools that best represents the achievement of objectives and presents the actions to be taken by the company.

**KEYWORDS:** Supermarket, Management, Planning and Actions.

**RESUMO:**

O presente artigo aborda o tema gestão empresarial para uma empresa de comércio varejista de supermercado da cidade de Manaus, com objetivo de levantar dados, avaliar a gestão atual e propor novas ações que possam auxiliar na gestão empresarial para a empresa Varejão Ponta Negra. A metodologia aplicada deu-se através da análise documental, entrevista e observação direta, sendo possível avaliar a gestão atual e identificar as possíveis falhas no processo de gestão empresarial, onde notou-se a necessidade de mudança no fluxograma atual, e foi elaborado um fluxograma proposto para uma melhor visão do processo de gestão. O estudo apresentou as ações, custos e prazos para cada meta, dados coletados pela empresa ou referências foram informados, respeitando normas e o tempo estimulado para a conclusão da pesquisa, finalizando com a apresentação dos resultados alcançados. As ferramentas das qualidades usadas foram: PDCA, Fluxograma, Estabelecimento de Metas, 5W2H, Folha de Verificação e Diagrama de Ishikawa, usando quadros mostrando passo a passo das metas a serem cumpridas e Cronograma destacando o tempo de cada ação. Para demonstração de resultados deste artigo, serão utilizados o fluxograma, folha de verificação e cronograma, pois são as ferramentas que melhor representa o alcance dos objetivos e apresenta as ações a serem realizadas pela empresa.

**Palavras-chave:** Comércio Varejista, Gestão Empresarial, Planejamento e Ações.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo científico tem como tema a Gestão Empresarial e como objetivo geral Propor Melhorias na Gestão Empresarial de uma empresa do comércio varejista de supermercado na cidade de Manaus, e objetivos específicos levantar dados sobre a gestão empresarial; avaliar a gestão empresarial existente na empresa e propor novas ações que possam auxiliar na gestão empresarial para o Varejão Ponta Negra.

O comércio varejista passou por profundas transformações nas últimas décadas, acompanhar a trajetória da sua atividade é um trabalho fascinante porque reflete com exatidão as mudanças ocorridas nas relações sociais ao longo dos tempos.

O setor supermercadista é responsável por uma grande participação que o setor exerce sobre os hábitos de compra, afinal, maior parte da renda familiar acaba sendo gasta em lojas de supermercado.

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados-ABRAS, este segmento está crescendo ano após ano, no de 1981, a participação foi estimada em 65%; no ano de 1991, essa participação foi de 80%. Os supermercados respondem hoje por 85% de todo o abastecimento de gêneros alimentícios e afins, o que caracteriza o panorama geral da grande evolução da participação dos supermercados no varejo de alimentos, demonstrando ser um dos mais promissores ramos de negócio.

Segundo Mota (2002), para que possamos aprender a agir, adotando comportamentos e atitudes adequadas é importante termos consciência, entretanto, de que ainda não se pode estabelecer uma relação de causa e efeito.

O estudo de caso torna-se fundamental para o crescimento profissional, pois este conhecimento é vital para todas as áreas da empresa, e um diferencial competitivo no mercado de trabalho, que é um requisito importante no que diz respeito a produzir e difundir conhecimento, contribuindo com o desenvolvimento e formação profissional do aluno.

Para o administrador é de suma importância à gestão empresarial no que diz respeito

habilidade para lidar com pessoas, capacidade de comunicação, trabalho em equipe, liderança, negociação, tomada de decisão, busca de informações que contribua para o sucesso profissional e o alcance das metas.

## 2 REFERENCIALTEÓRICO

### 2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

As empresas brasileiras, no passado tinham suas ações administrativas voltadas para a gestão familiar, com uma forte estrutura burocrática centralizadora e na busca da maximização dos lucros a qualquer preço. Este tipo de gestão se fundamentava no modelo de sistema fechado, estilo Escola Clássica de Administração, e na ideia da absoluta primazia da racionalidade econômica.

Na verdade a sobrevivência dessas empresas dependia também do vigor interno das lideranças empresariais e do seu “feeling” sobre o mercado. Este modelo teve êxito até o final dos anos 80, quando o paradigma mecanicista, reducionista e centralizador, tornou-se obsoleto, em face dos administradores brasileiros passarem a incorporar novos valores estratégicos, novas tecnologias e novos instrumentos de gestão. (MORITZ e LINHARES, 2002)

Na realidade os gestores detinham pouco conhecimento do novo mercado competitivo e do novo perfil do consumidor e de seus desejos, decorrentes das transformações ocorridas no início da década de 90. Segundo Moritz e Linhares (2002, p.02):

No período anterior à abertura econômica, o mercado era o local cativo para onde convergiam produtos e serviços úteis ou não ao consumidor. Portanto, as empresas, eficientes ou não na maneira de produzi-los e vendê-los, desconsideravam, em parte, o consumidor, como cidadão livre, em sua ação de compra.

A partir da década de 1990 o ambiente de negócios se tornou mais complexo. Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando o ambiente empresarial, a globalização da economia, alavancada pela tecnologia da informação e da comunicação, é uma realidade inescapável. Cordeiro e Ribeiro (2002, p.3), informam que:

As chamadas novas tecnologias, bem como as novas formas de organização do trabalho, têm colocado os métodos tradicionais de gestão das empresas no banco dos réus. A evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos, tendo as mudanças e o conhecimento como novos paradigmas, têm exigido uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais voltados para uma realidade diferenciada e emergente.

Dessa maneira, pode-se dizer que o grande desafio da última década vem sendo a capacidade e a competência diária que as organizações enfrentam para se adaptarem e levarem a todos os seus níveis hierárquicos e funcionais, a incorporação de novos modelos, métodos, técnicas, instrumentos, atitudes e comportamentos necessários a mudanças, inovações e à sobrevivência sadia e competitiva no mercado.

No ambiente de negócios, praticamente em qualquer lugar do mundo, as pessoas estão sentindo o reflexo dessas transformações. Seja pelas mudanças internas, como a descentralização, a terceirização, seja pelas transformações no cenário externo, como o declínio de antigas empresas multinacionais e o surgimento de novos competidores, o administrador de empresas enfrenta desafios totalmente novos (CORDEIRO e RIBEIRO, 2002).

Essa realidade tem sido amplificada por inovações tecnológicas, transformações nas bases da concorrência, surgimento de novos modelos de gestão e mudanças significativas no perfil dos clientes e nas suas relações com as empresas fornecedoras de produtos e serviços. Este enfoque tem gerado reflexos diretos sobre a gestão das empresas.

Gerenciar uma organização, envolve uma série de atividades e por conta disso o gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes. O dia-a-dia de um gestor envolve atualmente diferentes entradas em uma realidade complexa, segundo Cordeiro e Ribeiro (2002, p.6), envolvem vários aspectos como a interdisciplinaridade, a complexidade; a exiguidade; a multiculturalidade; a inovação; a competitividade.

Nesse ambiente, a diferença entre sucesso e fracasso, entre lucro e falência, entre o bom e o mau desempenho está no melhor uso dos recursos disponíveis para atingir os objetivos.

A ênfase na gestão vem da necessidade de aperfeiçoar continuamente os processos de negócio, pelo aprendizado e inovação permanentes. Novos métodos de gestão, novas ferramentas de apoio, novos sistemas de informação, tudo isso representa o esforço por aperfeiçoar a gestão empresarial.

A utilização do modelo de gestão empresarial leva a organização a realizar um diagnóstico situacional, destacando oportunidades e ameaças, bem como força, nesse contexto está inserida a parte estratégica e funcional da empresa. Para Cordeiro e Ribeiro (2002, p.10):

A gestão empresarial, engloba a parte estratégica, que atua no sentido de levar a empresa a se adequar à realidade de mercado, descobrir oportunidades e projetar um futuro. Dessa forma, os processos e os investimentos serão realizados de maneira mais organizada, racional e profissional, contribuindo para redução do grau de incerteza e para o alcance de melhores resultados.

### 2.2.1 TIPOS DE GESTÃO EMPRESARIAL

Os autores ainda relatam que existem vários modelos de gestão empresarial e que cabe a empresa definir qual delas melhor se adapta as suas necessidades como organização, alcançando os colaboradores, fornecedores e clientes. De acordo com Cordeiro e Ribeiro (2002, p.12), o modelos de gestão são:

**Gestão Participativa:** é o modelo de gestão que mais se adapta ao novo homem da sociedade do conhecimento, indivíduo este que tem como característica marcante o inconformismo diante de respostas vagas e atitudes sem sentido. **Gestão Holística:** O pensamento de organização precisa compreender o princípio de recursividade; é a ideia de entrelaçamento, de integração, totalidade e é neste contexto que se deve falar em gerenciamento holístico, pois é a partir da visão holística da administração que as empresas tradicionais incorporam preocupações com a administração ecológica. **Gestão Empreendedora:** Transformar desafios em oportunidades não é uma missão simples no universo empresarial. Um negócio com projeção depende de um empreendedor de sucesso, a pessoa que, como nós, transforma ideias e empresas em grandes realizações com projeção no mercado.

No ambiente de negócios atual, alguns fatores são fundamentais: inovação, qualidade, agilidade e atenção ao cliente, estão entre os principais. Na Administração muito se dá ênfase no talento dos indivíduos e na sinergia do trabalho em equipe. É preciso dar elementos às pessoas em posição de responsabilidade pela gestão, para que elas possam atingir seus objetivos organizacionais. Os autores citados acima (2002), descrevem que é fundamental analisar alguns elementos dentro da organização, são eles: Estratégia e transformação organizacional; Arquitetura organizacional e orientação a processos; Aprendizado organizacional; Processo de decisão; Qualidade e marketing; Gestão de projetos; Controle orçamentário; Cultura organizacional; Stress e qualidade de vida.

## 2.2 FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO

### 2.1.1 PDCA

Segundo Rodrigues (2014, p. 82),

O PDCA, busca monitorar com eficácia a gestão dos processos produtivos, por meio do

diagnóstico das situações indesejáveis e da consequente busca de soluções que devem ser precedidas de uma definição e de um planejamento adequados do processo.

O PDCA é um ciclo e, portanto, deve “rodar” continuamente, de maneira eficaz, para isso todas as fases devem acontecer, a supressão de uma fase causa prejuízos ao processo como um todo. A sigla é formada pelas iniciais PDCA, que significa:

Plan: planejar, estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos e políticas pré-determinados.

Do: fazer, executar, implementar as ações necessárias.

Check: checar, verificar, monitorar e medir os processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos estabelecidos e relatar os resultados.

Act: agir, executar ações para promover continuamente a melhoria dos processos.

Tendo em vista que toda ferramenta é para fixar um padrão de qualidade e melhoria em alguma ação ou produto, temos o ciclo PDCA como grande responsável pela realização de procedimentos que engloba outras demais ferramentas para o auxílio de tal para o cumprimento com êxito deste objetivo. Lobo (2010, p. 39), afirma que:

Também conhecido como ciclo de melhoria contínua, tem por objetivo identificar e organizar as atividades de um processo de solução de problemas de forma a garantir, de maneira eficaz, o desenvolvimento de uma atividade planejada.

Esta ferramenta possui em seus processos, diferentes responsabilidades sendo que uma é continuação da outra, tornando assim um padrão fixo em cada etapa trabalhada.

No ato de planejar irá encontrar a problemática do processo e assim averiguar as melhores maneiras de chegar ao objetivo através do diagrama de causa e efeito e partir para o plano de ação. Na fase de fazer aquilo que você pensou e colocou no plano de ação, irá por em prática, cada uma no seu tempo, sendo cada passo, acompanhada de perto e analisada.

Com esta análise feita, surge à etapa de checar, que consiste em verificar se está dando certo o procedimento adotado e se os resultados estão sendo positivos, se há possibilidade de continuar e por qual caminho é mais efetivo. E por último e não menos importante vem o agir, que é parte prática da ferramenta, onde aquelas ações realizadas no fazer deram certo, transformará elas em rotinas fixas e padronizadas, precisando assim de um suporte administrativo para executá-la com êxito.

## 2.2.2 Estabelecimento de Metas

**De acordo com Martins e Marini (2010, p.111) meta é:**

O índice de resultado que se espera alcançar com o desempenho do processo que está sendo medido. É o desafio a ser alcançado. Todos os indicadores de desempenho devem ter metas, podendo ser definida mais de uma meta por indicador. As metas têm como objetivo serem suficientes para assegurar a efetiva implementação da estratégia.

A finalidade de cada meta é enunciada no detalhamento do indicador e expressa um propósito da organização. Um estado de futuro esperado em um determinado período. Segundo os autores a meta deve conter objetivo, valor e prazo.

Para alcançar uma meta podem existir vários caminhos, percursos e o que cabe é escolher, planejar cada um deles e fazer a escolha correta para que a meta seja alcançada conforme projetado e em tempo adequado para o seu alcance.

O estabelecimento de metas é essencial para o sucesso de qualquer tipo de negócio, mas é especialmente importante para empresários que se dispersam por não ter um foco. As metas dão

direção às ações, estabelecem um foco para o seu trabalho e podem servir de parâmetro para medir o sucesso de seus negócios. Disponível em: Brasil SME Toolkit, acesso em 15 de setembro de 2015.

Para Shermerhon Junior, Hunt e Osbon (1999, p.137) “As metas adequadas, sistemas de recompensas bem projetados, e os recursos essenciais são necessários para que os membros do grupo possam trabalhar duro para realizar um desempenho no longo prazo”.

### 2.2.3 Fluxograma

#### Segundo Oliveira (2009, p. 55), o fluxograma:

O fluxograma mostra como se faz o trabalho e penetra em problemas cuja solução interessa, diretamente, ao exercício de uma administração racional. Mostrando a circulação de papéis e formulários entre as diversas unidades organizacionais da empresa ou entre as pessoas, ele é usado para a pesquisa de falhas na distribuição de cargos e funções nas relações funcionais, na delegação de autoridade, na atribuição de responsabilidade e em outros aspectos do funcionamento do processo administrativo.

Por meio de detalhamento fidedigno da disposição de fatores pertinentes ao funcionamento de uma empresa, os fluxogramas auxiliam a descobrir os postos que, representando falhas de naturezas diversas, podem responder pelas deficiências constatadas na execução do trabalho.

No estudo da organização empresarial, muito se fala de necessidade de simplificar o trabalho; a grande maioria dos autores, todavia, esquece de apontar os instrumentos capazes de obter a tão desejada eliminação do

supérfluo. Pode-se afirmar que a grande maioria fala de necessidade de aumentar a produtividade e diminuir os custos; os mais esclarecidos complementam dizendo que é necessário eliminar os movimentos inúteis, combinar as tarefas afins, visando encurtar os percursos, mas ainda não dizem como alcançar o esperado resultado.

Segundo Marshall Junior et al (2008, p. 53)

O fluxograma é uma representação gráfica que permite fácil visualização dos passos de um processo. Apresenta a sequência lógica e de encadeamento de atividades e decisões, de modo a se obter uma visão integrada do fluxo de um processo técnico, administrativo ou gerencial, o que permite a realização de análise crítica para detecção de falhas e de oportunidades de melhorias.

O fluxograma é uma ferramenta indispensável, pois oferece a equipe de analista uma visão clara do caminho percorrido pelo processo até atingir seu objetivo final (PEARSON, 2010, p.94).

Dessa maneira pode-se dizer que o fluxograma caracteriza um desenho que contém as indicações passo a passo das etapas ou atividades de um processo de produção ou execução de um serviço. E que representa ainda uma sequência de trabalho, de forma detalhada ou macro na qual as operações ou os responsáveis e os departamentos envolvidos são visualizados no processo.

É conhecido também com os nomes de flow-chart, carta de fluxo do processo, gráfico de sequência, gráfico de processamento dentre outros. É uma ferramenta para a avaliação de processos administrativos e produção, que pode ser utilizada para a melhoria de processos.

Para Oliveira (2009, p. 260), “o fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis ou unidades organizacionais envolvidos no processo”.

## 3 METODOLOGIA

Qualquer classificação de pesquisa deve seguir algum critério. Se utilizarmos o objetivo geral como critério, teremos três grupos de pesquisa:

Pesquisas Exploratórias, Pesquisas Descritivas e Pesquisas Explicativas. (GIL, 2008)

O estudo de caso é a coleta de dados utilizada para a formulação da metodologia, é o estudo necessário para que possa fazer o projeto e seguir todo um processo de organização e verdade, dadas que são essenciais e concretos, onde o objetivo está na conclusão do projeto.

### 3.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

Análise documental é uma das técnicas de maior confiabilidade, segundo Godoy (1995, p. 21), os dados coletados na análise documental possibilitam a validação das informações obtidas durante a entrevista com informantes-chave pesquisadas na primeira etapa de coleta de dados.

Nesta etapa, buscou-se identificar informações fatuais no documento a partir de questões de interesse, as vantagens da análise documental constituem uma fonte estável e rica; baixo custo; complementa informações e também indica problemas. Sendo de grande importância para o estudo em questão, pois facilita a análise documental quando o acesso aos dados é problemático; quando se pretende ratificar informações; quando interessa investigar a expressão do sujeito.

No Varejão Ponta Negra, foi aplicado um check-list de análise documental, visando facilitar as informações obtidas durante a visita à empresa.

### 3.2 ENTREVISTA

Esta etapa consiste em quantificar dados e coletar informações através de ferramentas estatísticas e recursos que facilitem a coleta dos dados. Considerando a natureza das informações pretendidas, optamos pelo procedimento de entrevista, em especial, a entrevista semi-estruturada focalizando uma breve análise da empresa Varejão Ponta Negra. Em que foi aplicado um roteiro para entrevista, com 10 questões fechadas, voltado para os gestores da empresa, com intuito de buscar informações acerca da empresa e seu ambiente.

E obtivemos bom resultado, através da reunião com o gerente e o assistente administrativo da empresa, que nos receberam e disponibilizaram parte de seu tempo para nos passar as informações que solicitamos quanto a estrutura, funcionamento, enfim o ambiente interno e externo do Varejão Ponta Negra.

### 3.3 OBSERVAÇÃO DIRETA

A observação direta é uma maneira prática e rotineira de enriquecer e validar as conclusões tiradas pela entrevista. As vezes, tal observação ocorre mesmo inconscientemente, a vantagem deste meio reside, portanto, a comparação entre as informações recebidas das pessoas pesquisadas e a própria realidade.

Diante do exposto, foi necessário analisar a gestão empresarial aplicada atualmente na empresa Varejão Ponta Negra, através do checklist de observação direta.

No dia da entrevista o supervisor permitiu a circulação na loja para tirar as fotos para o relatório, o ambiente do estoque é cheio de mercadorias, o ambiente do onde os clientes circulam é amplo, climatizado e tudo bem arrumado, o mercado conta com 6 caixas para o atendimento, com sacoleiros e funcionários que deixam as compras do cliente até sua condução.

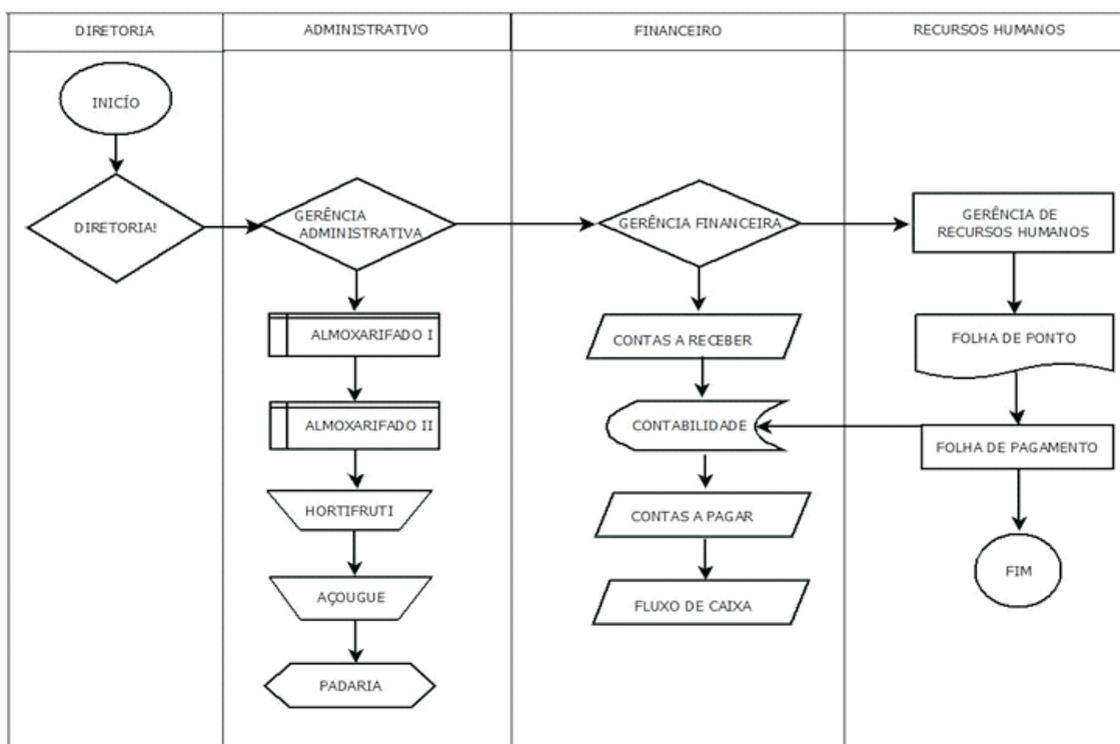
Todos os funcionários estavam uniformizados, espalhados em diversos cantos da empresa, notou-se que a empresa conta com padaria com espaço exclusivo para lanche no local e a presença constante dos proprietários da empresa que circulam pela loja e são muito atenciosos com todos.

#### 4. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

##### 4.1 FLUXOGRAMA ATUAL

Com base no relatório de visita técnica, descreve-se a seguir passo a passo as atividades relacionadas ao processo de gestão observando as execuções realizadas da diretoria, passando pela gerência administrativa, gerência financeira, gerência de recursos humanos e assim aparentando falhas no processo, conforme FIG. 1, a seguir:

Figura 1- Fluxograma atual do Varejão Ponta Negra



Fonte: Varejão Ponta Negra, 2014.

Assim, percebe-se pelas informações coletadas as falhas na gestão excesso de gastos em alguns setores, o fluxograma atual expressa uma visão macro do sistema de gestão, porém a distribuição do setores não está bem detalhada sobre os procedimentos a serem executados durante o processo por isso será proposto um novo fluxograma, especificando as atividades do mesmo.

Pode-se observar que o tipo de fluxograma utilizado pela empresa é o global, que segundo Oliveira (2009, p.262):

Esse é o tipo de fluxograma mais utilizado pelas empresas. De maneira resumida, seus aspectos básicos são: é utilizado tanto no levantamento quanto na descrição de novas rotinas e procedimentos; permite demonstrar o fluxo de informações e documentos, dentro e fora da unidade organizacional considerada; e apresenta maior versatilidade, principalmente por sua maior diversidade de símbolos.

Para Marshall Junior et al (2010, p. 109), “o fluxograma é uma representação gráfica que permite a fácil visualização dos passos de um processo. Apresenta a sequencia logica e de encadeamento de atividades e decisões.”

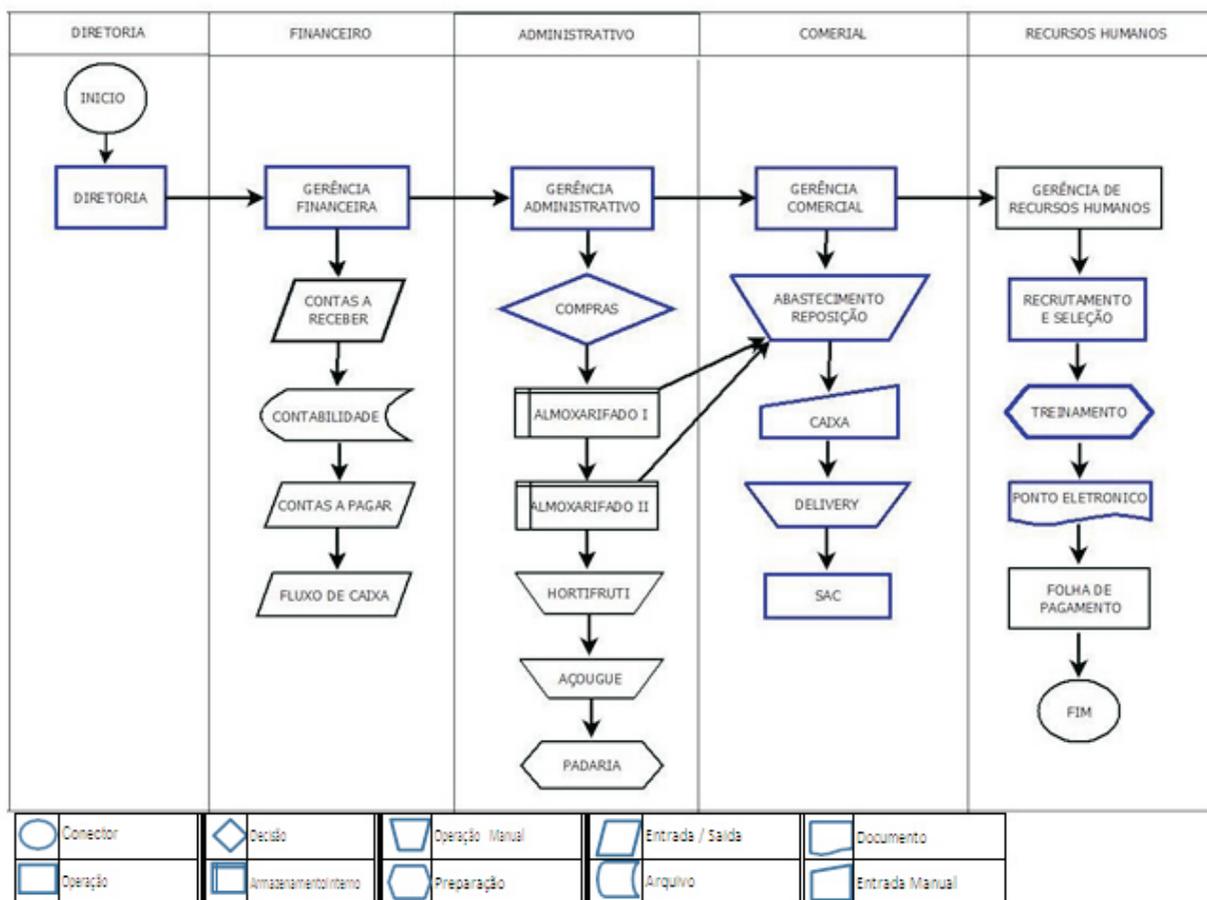
### 4.2 FLUXOGRAMA PROPOSTO

O modelo escolhido é o fluxograma global, pois representa cada setor ou departamento da empresa como um todo, é possível observar através do desenho como a organização se estrutura e assim identificar as possíveis falhas. Para Oliveira (2009, p. 285) o fluxograma global possui as seguintes características:

Serve muito bem tanto pra levantamento quanto para descrição de rotinas. Os setores envolvidos na rotina apresentada aparecem em forma de colunas. Permite evidenciar o fluxo de documentos e informações dentro e fora da empresa. Possui maior quantidade de símbolos que o tipo fluxograma parcial.

Mostrar a importância do uso do fluxograma como ferramenta de análise organizacional e a sua aplicabilidade por meio da elaboração do fluxograma proposto com base no que já existe na empresa Varejão Ponta negra, identificando as possíveis melhorias e a proposição de um fluxograma otimizado, conforme a FIG. 2, abaixo:

**Figura 2- Fluxograma proposto para o Varejão Ponta Negra**



Fonte: Equipe, 2015.

No fluxograma proposto conforme FIG. 2, segue-se como mesmo processo explícito no setor de gestão conforme o anterior, porém com mudanças no processo de RH e Setor Comercial da Loja, qual esta definido algumas etapas a serem seguidas são elas :

Na Gerência de RH: é responsável pela contratação e capacitação de profissionais para a empresa como um todo, por isso é necessário um novo Ponto eletrônico, ter o processo de recrutamento e seleção para novos funcionários e cursos de reciclagem para os atuais colaboradores da empresa. Na Gerência Comercial: é responsável pela loja, parte principal da empresa, pois trata-se de comércio varejista de alimentos, é o setor que atende o cliente diretamente. Por isso faz-se necessário ter a divisão de tarefas como

abastecimento e reposição, caixa, delivery e sac.

O objetivo de implantar uma nova sistemática para as atividades de gestão nesses setores é para que haja a busca por melhor qualificação de novos colaboradores e a duração dos mesmos na empresa. Em relação ao setor comercial que propomos todos terão certeza do que devem fazer e cumprir suas metas de acordo com o que o gerente lhes ordenar e a loja ficará mais organizada e assim os clientes terão melhor atendimento.

Dessa maneira facilitará o direcionamento de cada setor permitindo que cada responsável defina como irá atender a necessidade de cada colaborador e de cada cliente, fazendo com que a gestão esteja presente e de maneira eficiente em toda organização.

#### **4.3 FOLHA DE VERIFICAÇÃO**

Este item contém os quadros das metas e suas não conformidades, com ações a serem tomadas, passo a passo, os nomes dos respectivos responsáveis, dividido entre a equipe do projeto, cronograma correspondendo o tempo estimado e o item de verificação que são os métodos que devem ser medidos.

Cada Folha de Verificação corresponde a uma meta e as atividades realizadas, como veremos a seguir:

META 1 – Levantar dados sobre a Gestão Empresarial do Varejão Ponta Negra até 30/08/2015.

**Quadro 1 – Folha de Verificação da Meta 1**

Folha de verificação						
Meta 1 :Levantar dados sobre a Gestão Empresarial do varejão Ponta Negra					Até30/08/2015	
Grupo: Antonio Jander e Gláuria Melo						
M E T A 1	Nãoconformidade	Ações a serem tomadas	Resp.	Cronograma	Item de verificação (método para medir)	Status
	Dificuldade para agendamento da visita técnica	Solicitar que o gestor autorize que a visita seja realizada	Antonio Jander	Agosto	Comunicação Interna	Cumprido
	Impossibilidade de acompanhamento individual dos funcionários	Pedir autorização pra realização do trabalho individualmente	Gláuria Melo	Agosto	Pedido de autorização formal	Cumprido
	Restrição de ações na loja	Explicar pra ele baseado em estudos que não se pode agir assim durante uma visita	Antonio Jander	Agosto	Reunião e embasamento teórico	Cumprido
	Falta de acompanhamento do gestor entrevistado	Solicitar uma dedicação maior do gestor em colaborar com o projeto	Gláuria Melo	Agosto	Reunião	Cumprido
	Analisar os dados sobre gestão empresarial	Análise documental	Antonio Jander e Gláuria Melo	Agosto	Reunião	Cumprido

Fonte: Pesquisa de Campo, 2015

META 2 – Avaliar a Gestão Empresarial existente na empresa até 30/09/2015.

**Quadro 2 – Folha de Verificação da Meta 2**

Folha de verificação						
Meta 2 :Avaliar a Gestão Empresarial existente na empresa.						Até30/09/2015
Grupo: Antonio Jander e Gláuria Melo						
M E T A  2	Nãoconformidade	Ações a serem tomadas	Responsável	Cronograma	Item de verificação (método paramedir)	Status
	Opiniões distintas dos integrantes do grupo em relação ao resultado.	Averiguação das opiniões e baixa de um integrante do projeto.	Antonio Jander	Setembro	Debate entre os componentes	Cumprido
	Dificuldades de acesso ao histórico da empresa.	Pedir para o gestor administrativo que consiga o histórico da empresa	GlauriaMelo	Setembro	Pedido de autorização formal	NãoCumprido
	Pouca quantidade de documentos físicos que possam ajudar no projeto.	Pedir para o responsável do setor de Recursos Humanos que consiga o máximo de documentos possíveis sobre a empresa.	Antonio Jander	Setembro	Busca de informações	Cumprido
	Dificuldade em analisar os relatórios.	Dedicação maior por parte da equipe.	Antonio Jander e Gláuria Melo	Setembro	Reunião e embasamento teórico	Cumprido
	Dificuldade em identificar as mudanças necessárias na gestão empresarial para a empresa.	Relatar as possíveis mudanças a serem realizadas nos setores de Recursos Humanos e Setor Comercial.	Antonio Jander e Gláuria Melo	Setembro	Reunião	Cumprido

Fonte: Pesquisa de Campo, 2015

META 3 – Propor novas ações de melhorias na gestão empresarial até 30/10/2015

**Quadro 3 – Folha de Verificação da Meta 03**

Folha de Verificação						
Meta 3 :Propor novas ações de melhorias na gestão empresarial.						Até 30/10/2015
Grupo: Antonio Jander e Gláuria Melo						
	Nãoconformidade	Ações a serem tomadas	Responsável	Cronograma	Item de verificação (método para medir)	Status
M E T A 3	Ausência do gestor que estava nos acompanhando, devido não fazer mais parte da empresa.	Verificar gestor substituto para dar continuidade.	GláuriaMelo	Outubro	Pedido de autorização formal	Cumprido
	Falta de planejamento da empresa em relação ao projeto	Dialogar com o gerente o que podemos fazer adiante.	Antonio Jander e GláuriaMelo	Outubro	Reunião	Cumprido
	Dificuldade em deslocar de uma vez os gestores da empresa.	Comunicar os líderes de cada setor que serão responsáveis durante a ausências dos gestores.	Antonio Jander e GláuriaMelo	Outubro	Reunião	Cumprido
	Falta de um serviço de qualidade da operadora de Internet.	Contratação de uma operadora que atenda as necessidades da empresa.	Antonio Jander e GláuriaMelo	Outubro	Pedido de contrato formal.	NãoCumprido
	Descrença da empresa com o projeto	Demonstrar que nosso projeto é eficiente apresentado lhe para o gestor	Antonio Jander e GláuriaMelo	Outubro	Demonstrações de documentos	Nãocumprido

Fonte: Pesquisa de Campo, 2015

**4.4 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES**

É o instrumento utilizado para visualizar o tempo de todas as atividades correspondentes ao Plano de Ação, as metas que a serem cumpridas e de como ocorreu esses programas, tudo estimado em forma de quadro,

determinado o tempo. O cronograma a seguir demonstra as ações das metas e propostas que foram executadas.

Quadro 4 - Cronograma

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES								
Origem	Metas	Atividades	Responsável	2015 / 2				
				Ajuda	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Metas 1	1.1	Contato com os responsáveis da empresa	Antônio Jander, Gláucia Melo	Realizado				
	1.2	Realizar visita técnica 1	Antônio Jander, Gláucia Melo e o gerente da empresa	Realizado				
	1.3	Analisar os resultados obtidos durante a visita técnica	Antônio Jander, Gláucia Melo	Realizado				
	1.4	Mapear o processo de gestão empresarial	Antônio Jander, Gláucia Melo	Realizado				
	1.5	Verificar as possíveis falhas no processo de gestão empresarial	Antônio Jander, Gláucia Melo	Realizado				
Metas 2	2.1	Realizar visita técnica 2	Antônio Jander, Gláucia Melo e gerente da empresa		Realizado			
	2.2	Levantamento sobre histórico da empresa	Antônio Jander, Gláucia Melo e Administrativos da empresa		Realizado			
	2.3	Análise da gestão empresarial	Antônio Jander, Gláucia Melo		Realizado			
	2.4	Elaboração do fluxograma proposto	Antônio Jander, Gláucia Melo		Realizado			
	2.5	Identificar as possíveis mudanças a serem realizadas na empresa.	Antônio Jander, Gláucia Melo		Realizado			
Metas 3	3.1	Visita a sede do Sebrae	Antônio Jander, Gláucia Melo, Gerente do Varejão Ponta Negra e Consultor			Realizado		
	3.2	Oferecer Palestra: Primeiros passos para Modelo de Excelência em Gestão	Gerentes da empresa.			Realizado		
	3.3	Propor os cursos online: Gestão da qualidade, visão estratégica e Programa Varejo Fácil, técnicas de vendas	Gerentes da empresa.			Realizado		
	3.4	Realizar o curso SEI Administrar do SEBRAE	Gerentes da empresa.			Realizado		
	3.5	Implementar da Consultoria	Antônio Jander, Gláucia Melo, Gestores e colaboradores da empresa			Realizado		

	Previsto
	Realizado

### 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Tendo em vista os aspectos observados na pesquisa acadêmica, conclui-se que os resultados obtidos são de grande significância para o artigo científico, que contou com referencial teórico de grandes autores que contribuíram com a relevância do trabalho juntamente com os ideais dos integrantes do artigo científico. Foi elaborado um fluxograma global com a proposta de melhoria para as falhas identificadas na estrutura atual da empresa Varejão Ponta Negra. As metas específicas foram todas concluídas, para cada objetivo foi elaborado um Plano de Ação, com prazos e metas a serem cumpridas.

Após a elaboração do plano de ação, deu-se início a Folha de Verificação, uma das ferramentas utilizadas, destacando as dificuldades da equipe em cada meta, e também com o Diagrama de Ishikawa, a espinha do peixe, dando ênfase a principal dificuldade da equipe durante a realização das três etapas do projeto, tudo demonstrado através de figuras, quadros e textos.

Os resultados obtidos ficaram por conta de propor melhorias na gestão empresarial na empresa Varejão Ponta Negra, colocando as principais palestras e cursos de formação profissional junto ao SEBRAE, sugerido pela equipe, como a formação gerencial da equipe de liderança, tornando-se profissionais melhores capacitados para conduzir a empresa. Diante do exposto, as propostas

foram realizadas.

## REFERÊNCIAS

1. ABRANTES, José. Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro: Interciência, 2009.
2. CORDEIRO, José Vicente B. de Mello; RIBEIRO, Renato V. Gestão Empresarial. 2ed. Curitiba: FAE, Gazeta do Povo, 2002.
3. GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 3ed. São Paulo: Atlas, 2008, pg 158.
4. GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v. 35, n.2, p.57-63, mar./abr,1995.
5. LOBO, Renato Nogueira. Gestão da Qualidade. São Paulo: Érica, 2010. MARTINS E MARINI. Guia de Governança para Resultados, 2010.
6. MARSHALL JUNIOR, Isnard; CIERO, Aglibert Alves; ROCHA, Alexandre Veranda; MOTA, Edmarson Becelar & LEUSIN, Sérgio. Gestão da Qualidade, Rio de Janeiro: FGV, 2008.
7. MIGUEL, P.A.C. Qualidade: Enfoques e Ferramentas. 1ed. São Paulo: Artliber, 2006.
8. MORITZ Gilberto de O; LINHARES João Nilo. Gestão Empresarial: O Desafio das Organizações Brasileiras no século XXI. 1ed. São Paulo, 2002.
9. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, Organização & Métodos: Uma Abordagem Gerencial. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
10. OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratado de Metodologia Científica. 1ed. São Paulo: Segmento & Co. Produções, 2011
11. PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. Método Científico. São Paulo: Futura, 1998.
12. PEARSON. Organização, Sistemas e Métodos: Uma Visão Contemporânea. São Paulo: Ed Academia Pearson, 2010
13. POLACINSKI et al. Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de ervamate. São Paulo: 2012
14. RODRIGUES, Marcus Vinicius. Ações para a Qualidade. 5ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
15. SCHERMERHORN JUNIOR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. Fundamentos de Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Bookman, 1999.
16. TOMELIN, CLEOMAR ALFEU. Modelos de Gestão da Qualidade. SENAI: Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.
17. VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2007.

# Publish Research Article

## International Level Multidisciplinary Research Journal

### For All Subjects

Dear Sir/Mam,

We invite unpublished Research Paper, Summary of Research Project, Theses, Books and Books Review for publication, you will be pleased to know that our journals are

### Associated and Indexed, India

- ★ Directory Of Research Journal Indexing
- ★ International Scientific Journal Consortium Scientific
- ★ OPEN J-GATE

### Associated and Indexed, USA

- DOAJ
- EBSCO
- Crossref DOI
- Index Copernicus
- Publication Index
- Academic Journal Database
- Contemporary Research Index
- Academic Paper Database
- Digital Journals Database
- Current Index to Scholarly Journals
- Elite Scientific Journal Archive
- Directory Of Academic Resources
- Scholar Journal Index
- Recent Science Index
- Scientific Resources Database

Review Of Research Journal  
258/34 Raviwar Peth Solapur-413005, Maharashtra  
Contact-9595359435  
E-Mail-ayisrj@yahoo.in/ayisrj2011@gmail.com  
Website : [www.ror.isrj.org](http://www.ror.isrj.org)