



Universidade Norte do Paraná

SISTEMA DE ENSINO PRESENCIAL CONECTADO
BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO

ALBERTO ERNANDE DE ALENCAR
DELAINE DE ASSIS ORLANDO
JOÃO ANTONIO BOTELHO FILHO
ELIAS LOURENÇO DA SILVA
LEANDRO PINHEIRO DA FONSECA JUNIOR

SUPERMERCADO CÉU AZUL Diagnóstico x Prognóstico

ALBERTO ERNANDE DE ALENCAR
DELAINE DE ASSIS ORLANDO
JOÃO ANTONIO BOTELHO FILHO
ELIAS LOURENÇO DA SILVA
LEANDRO PINHEIRO DA FONSECA JUNIOR

SUPERMERCADO CÉU AZUL
Diagnóstico x Prognóstico

Trabalho de Bacharelado de Administração, apresentado à Universidade Norte do Paraná - UNOPAR, como requisito parcial para a obtenção de média bimestral na disciplina de Análise Contábil, Diagnóstico Organizacional, Gestão de Pessoas I e Tópicos Especiais de Administração.

Orientadores: Prof. Marcelo Tarifa
Prof. Rinaldo Lima
Prof. Hnry Nonaka
Prof. Adriana Rampazzo

Marabá
2011

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	3
2	IDENTIFICAÇÃO	4
2.1.1	REPRESENTANTE(S) LEGAL(IS):.....	4
2.1.2	RAMO DE ATIVIDADE DA EMPRESA:.....	4
2.1.3	PRINCIPAIS PRODUTOS/ SERVIÇOS DA EMPRESA:.....	4
2.2	ADMINISTRAÇÃO SISTÊMICA	5
2.3	ORGANOGRAMA: DEPARTAMENTOS X FUNÇÕES	5
2.3.1	PRESIDÊNCIA:.....	6
2.3.2	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.....	7
2.3.3	DEPARTAMENTO CONTÁBIL	8
2.3.4	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:.....	9
2.3.5	DEPARTAMENTO DE COMPRAS:	12
2.3.6	DEPARTAMENTO OPERACIONAL:	14
2.4	BALANÇO PATRIMONIAL – ENCERRADO EM 31/12/2009 E 31/12/2010.....	16
2.5	DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	16
2.6	DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL POR ÍNDICES	16
2.6.1	BALANÇO GERAL ECONÔMICO E FINANCEIRO DA EMPRESA:.....	17
2.6.2	AÇÕES ESTRATÉGICAS EMPRESARIAIS	18
2.7	BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS	19
2.7.1	CARACTERÍSTICAS DOS BENEFÍCIOS FLEXIVEIS	20
2.7.2	BENEFÍCIOS FLEXIVEIS X REDUÇÃO DE CUSTOS	21
2.7.3	BENCHMARKING	22
2.7.4	CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE	22
2.7.4.1	ILUMINAÇÃO	22
2.7.4.2	BELEZA	23
2.7.4.3	SINALIZAÇÃO	24
2.7.4.4	CIRCULAÇÃO	24
2.7.4.5	CLIMATIZAÇÃO.....	25
2.7.4.6	ESTACIONAMENTO	25
2.7.4.7	HIGIENE	25
2.7.4.8	OUTRAS	26
2.7.5	CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS PRESTADOS	27

2.7.5.1	ENTREGA.....	27
2.7.5.2	COMPRAS ONLINE.....	27
2.7.5.3	CARTÃO DE CRÉDITO PRÓPRIO.....	27
2.7.5.4	CAIXA PREFERENCIAL.....	28
2.7.5.5	OUTROS.....	28
2.7.6	AÇÕES ESTRATÉGICAS DE MELHORIA	29
3	CONCLUSÃO	32
	REFERÊNCIAS.....	34

1 INTRODUÇÃO

Este é um estudo global da Empresa Supermercado Céu Azul, através do diagnóstico organizacional da mesma, poderemos identificar seus pontos fracos e fortes, bem como suas áreas que precisam ser revisadas e reprojetadas novas técnicas capaz de alcançar o ponto de equilíbrio em todo o seu contexto, seja no âmbito financeiro, econômico, social ou administrativo.

Após levantamento minucioso, de avaliar o desempenho de pessoal de cada departamento e suas respectivas funções, de avaliar igualmente o mercado local e os concorrentes serão apresentadas propostas das quais deverão ser executadas a curto e médio prazo possibilitando readequar a atual administração com um novo e imprescindível modelo de Gestão Empresarial.

Num mundo globalizado no qual o mercado exige cada vez mais “excelência na qualidade dos produtos e serviços ofertados” é indispensável a adoção de inovações tecnológicas, de capital humano com atitudes empreendedoras, isto é proativas, outro diferencial importante e é o mix de produtos, quer dizer, oferecer maiores e melhores opções de o cliente comprar o produtos ou serviços que atendam as suas necessidades e com a comodidade de estar num mesmo local.

2 IDENTIFICAÇÃO

Empresa (Fantasia): SUPERMERCADO CÉU AZUL

Razão Social: ADAEL & CIA LTDA.

CNPJ: 08.354.415/0001-00

Endereço: FOLHA 30, QUADRA 20, LOTE 01 A 10 - NOVA MARABÁ – MARABÁ/PA., CEP: 68500-970

2.1.1 REPRESENTANTE(S) LEGAL(IS):

SÓCIO	CPF:
ALBERTO ERNANDE DE ALENCAR	342.650.151-15
DELAINÉ DE ASSIS ORLANDO	297.276.931-72
JOÃO ANTONIO BOTELHO FILHO	185.302.491-00
ELIAS LOURENÇO DA SILVA	242.041.107-20
LEANDRO PINHEIRO DA FONSECA JUNIOR	471.432.231-10

2.1.2 RAMO DE ATIVIDADE DA EMPRESA:

Comercio Varejista de Mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, com área de vendas entre 300 e 5000 metros quadrados – SUPERMERCADOS.

2.1.3 PRINCIPAIS PRODUTOS/ SERVIÇOS DA EMPRESA:

1. Açougue (com carnes de aves, porco, boi, etc.);
2. Frios, Salgados e Congelados (lacticínios, embutidos, salgados, conservas frescas, e todos os Congelados)
3. Hortifrutigranjeiros (frutas, legumes, verduras, ovos, etc);
4. Padaria (pães de todos os tipos, farinha de rosca, etc);
5. Mercearia (cereais, bebidas, enlatados, matinais, limpeza, higiene, etc);

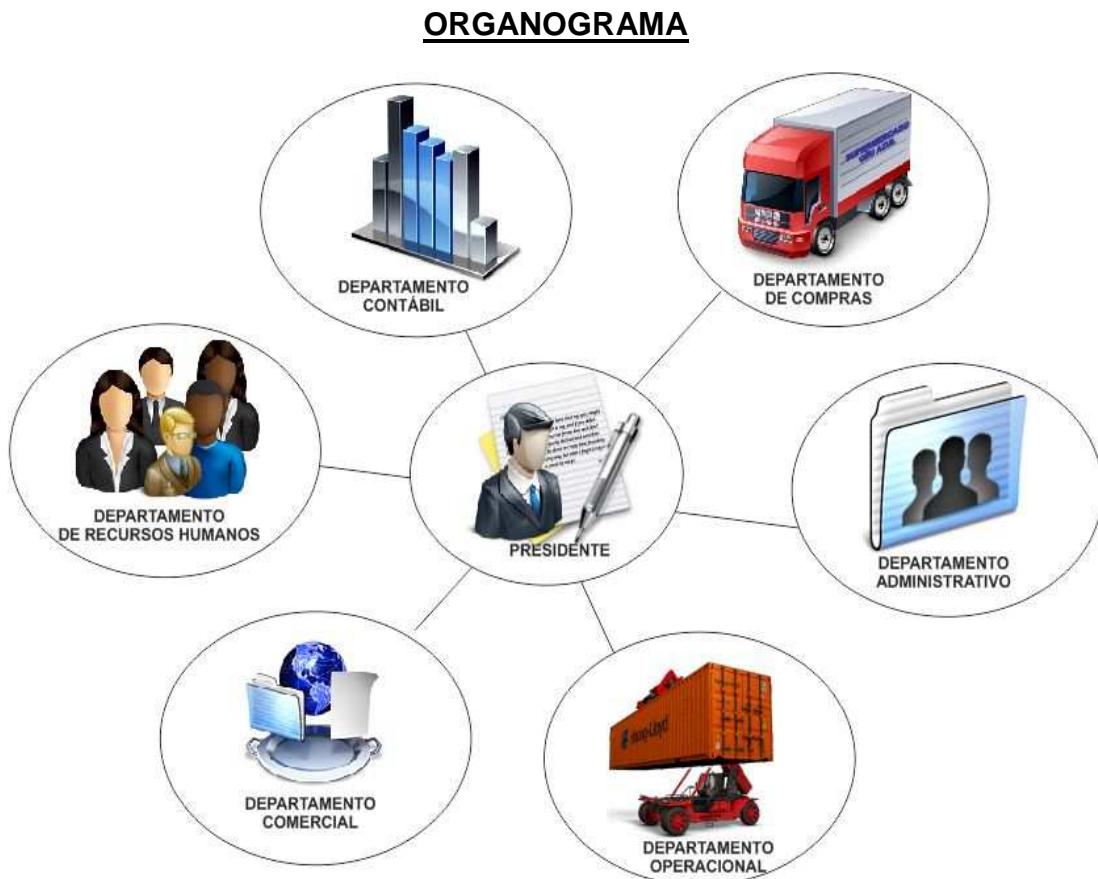
6. Não alimentícios (perfumaria, vestuário, plástico, bazar, alumínio).

2.2 ADMINISTRAÇÃO SISTÊMICA

A Empresa para obter um maior e melhor desenvolvimento de suas atividades, bem como uma fiscalização mais eficaz adotou um processo sistêmico e a partir daí implantou os departamentos a seguir com suas respectivas funções ou responsabilidades:

- ✓ Departamento Administrativo - 04 funcionários;
- ✓ Departamento Comercial - 02 funcionários;
- ✓ Departamento Contábil - 02 funcionários;
- ✓ Departamento de Recursos Humanos - 03 funcionários;
- ✓ Departamento de Comprar - 02 funcionários;
- ✓ Departamento Operacional (supermercado)- 04 funcionários

2.3 ORGANOGRAMA: DEPARTAMENTOS X FUNÇÕES



2.3.1 PRESIDÊNCIA:

Principais atribuições:

1. Presidir a empresa, estabelecendo normas e diretrizes efetivas, acompanhar Políticas das Gerências e Diretoria para aferição do Planejamento Organizacional, para que aja um total sucesso desde os objetivos até os resultados pré-determinados, visando a assegurar o seu desenvolvimento, crescimento e continuidade.
2. Definir as políticas e objetivos específicos de cada área, coordenando a execução dos respectivos planos de ação, facilitando e integrando o trabalho das equipes, visando aperfeiçoar os esforços para a consecução dos objetivos da empresa.
3. Identificar oportunidades, avaliar a viabilidade e fazer recomendações sobre novos investimentos ou desenvolvimento de novos negócios, visando a garantir um retorno adequado aos acionistas e resguardar a segurança dos ativos da empresa.
4. Manter contatos com a direção das empresas clientes para identificar oportunidades de ampliação ou melhoria nos produtos / serviços prestados ou solução de eventuais problemas contratuais ou operacionais, visando a manter a satisfação do cliente e projetar uma imagem positiva da empresa no mercado.
5. Conduzir os processos de mudanças na cultura da organização, visando conquistar o engajamento de todos os seus integrantes e garantir a consolidação de uma cultura organizacional orientada para a contínua busca da qualidade e de altos padrões de desempenho individual e coletivo.
6. Coordenar as negociações para aquisições, fusões, associações, etc. com outras empresas, visando ao crescimento e consolidação dos negócios.
7. Manter contatos com a direção de outras empresas, entidades de classe e órgãos governamentais, visando a harmonizar esforços que se traduzam em benefícios para os clientes, o mercado e a comunidade em geral.

2.3.2 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Principais atribuições:

1. Assegurar a obtenção dos resultados definidos nos planos operacionais e administrativos, em conformidade com a missão da empresa, seus princípios e filosofia de negócios, dentro das diretrizes estratégicas e operacionais estabelecidas, por meio da coordenação geral de todas as áreas da empresa.
2. Conduzir a elaboração e implementação dos planos estratégicos e operacionais, em todas as áreas da empresa, visando a assegurar o seu desenvolvimento, crescimento e continuidade. Definir as políticas e objetivos específicos de cada área, coordenando a execução dos respectivos planos de ação, facilitando e integrando o trabalho das equipes, visando otimizar os esforços para a consecução dos objetivos da empresa.
3. Identificar oportunidades, avaliar a viabilidade e fazer recomendações sobre novos investimentos ou desenvolvimento de novos negócios, visando a garantir um retorno adequado aos acionistas e resguardar a segurança dos ativos da empresa.
4. Manter contatos com a direção das empresas clientes para identificar oportunidades de ampliação ou melhoria nos produtos / serviços prestados ou solução de eventuais problemas contratuais ou operacionais, visando a manter a satisfação do cliente e projetar uma imagem positiva da empresa no mercado.
5. Conduzir os processos de mudanças na cultura da organização, visando conquistar o engajamento de todos os seus integrantes e garantir a consolidação de uma cultura organizacional orientada para a contínua busca da qualidade e de altos padrões de desempenho individual e coletivo.
6. Coordenar as negociações para aquisições, fusões, associações, etc. com outras empresas, visando ao crescimento e consolidação dos negócios.
7. Manter contatos com a direção de outras empresas, entidades de classe e órgãos governamentais, visando a harmonizar esforços

que se traduzam em benefícios para os clientes, o mercado e a comunidade em geral.

2.3.3 DEPARTAMENTO CONTÁBIL

Principais atribuições:

1. Gerenciamento de todas as atividades departamentais da empresa, bem como a coordenação dos recebimentos e desembolso de caixa, através de um gerenciamento eficaz dos ativos e passivos da empresa, buscando como objetivo final a eficácia no atendimento proposto pela Instituição e otimização do gerenciamento dos recursos financeiros e do capital humano.
2. Equilibrar a situação financeira da empresa, por meio do gerenciamento das áreas de contabilidade, tesouraria, orçamento, impostos, auditoria contábil, compras;
3. Gerenciar e registrar todas as operações contábeis da empresa para consolidação das informações financeiras, preparação de relatórios e demonstrativos e pela elaboração e implantação das políticas e melhorias administrativas;
4. Gerenciar a gestão da área de compras, realizando a interface entre a liberação da diretoria e efetivação dos procedimentos de aquisição;
5. Gerenciar, registrar e controlar os custos de produtos e/ou serviços da instituição, através de levantamento de dados e seus registros em sistemas;
6. Estabelecer metas e realizar planejamento anual, plano de trabalho e direcionamento de verbas;
7. Controlar todas as áreas da empresa com a finalidade da garantia da funcionalidade do sistema;
8. Acompanhar e providenciar a manutenção das certidões e documentos necessários junto aos órgãos federais, secretarias conveniadas, prefeituras, INSS, CNAS, entre outros;
9. Acompanhar e monitorar auditorias realizadas na Instituição;
10. Realizar aplicações financeiras;

11. Elaboração de relatórios diversos e gerenciais com planilha de detalhamento dos recursos disponibilizados para cada obra assistencial;
12. Supervisionar os serviços executados pelo setor Administrativo, Social, Limpeza e Conservação, Cozinha, Transporte e Manutenção;
13. Avaliar periodicamente o desempenho profissional de cada funcionário sob sua supervisão;
14. Elaborar em conjunto com os funcionários de cada setor os melhores procedimentos para o desempenho da tarefa;
15. Realizar gerenciamento e monitoramento do fluxo de caixa da Instituição, bem como liberação para pagamentos diversos;
16. Supervisionar rotinas executadas no gerenciamento do capital humano, empresas terceirizadas, consultoria jurídica e contábil;
17. Autorização para liberação de pagamentos, estando atendo a idoneidade e procedência dos gastos e direcionamento para as contas bancárias, justificando as despesas de acordo com a análise das receitas recebidas;
18. Contratação e supervisão de serviços terceirizados;
19. Administrar, planejar, coordenar e direcionar competências para atividades que envolvam eventos sociais;
20. Representar a instituição socialmente;
21. Executar outras tarefas correlacionadas de acordo com os interesses da Instituição.

2.3.4 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

Principais atribuições:

1. O Diretor de Recursos Humanos é responsável pela função de RH na empresa. É responsável por assegurar que o departamento de RH trabalhe de maneira a ajudar a empresa na consecução de suas estratégias e objetivos.
2. Planejar, desenvolver e implementar estratégias de RH - incluindo políticas de recrutamento e seleção, disciplina, aconselhamento,

pagamentos e contratos, planejamento de treinamento, motivação, cultura, avaliação de desempenho, qualidade e outros itens.

3. Estabelecer e manter sistemas de medição do desenvolvimento de RH;
4. Monitorar e medir assuntos de RH, oportunidades, e desenvolver planos para atingir os objetivos, bem como seus formatos e prazos;
5. Gerenciar e desenvolver seus subordinados;
6. Gerenciar e controlar as despesas do departamento, de acordo com o orçamento aprovado;
7. Relacionar-se com outros gerentes de departamento para entender as necessidades de desenvolvimento de RH e assegurar-se de que sejam informados dos objetivos de RH, propósitos e conquistas;
8. Manter-se informado sobre os novos procedimentos e teorias e métodos de RH e transmitir sua correta interpretação aos demais gerentes, diretores e colaboradores;
9. Contribuir com a avaliação e desenvolvimento de estratégias de RH e desempenho em cooperação com o time de executivos da empresa;
10. Planejar a execução das políticas e diretrizes relativas a Recursos Humanos;
11. Elaborar propostas de diretrizes e normas para o atendimento específico do Ministério Público e sua política de Recursos Humanos;
12. Manter intercâmbio com áreas de Recursos Humanos de outros órgãos;
13. Preparar despachos, emitir pareceres, realizar estudos, elaborar normas e desenvolver outras atividades de execução, controle e avaliação na área de Recursos Humanos;
14. Emitir certidão referente à situação funcional de membros e servidores;
15. Coordenar, orientar, controlar e promover a correta aplicação da

- legislação referente a Recursos Humanos;
16. Propor normas, instruções e regulamentos para a seleção de candidatos aos cargos existentes, às bolsas de trabalho e aos estágios, de acordo com a legislação em vigor;
 17. Propor normas, instruções e regulamentos para a aplicação permanente da política de treinamento e aperfeiçoamento de pessoal, pelo intercâmbio com instituições de recrutamento, seleção e treinamento, visando à troca de experiências e à realização conjunta das atividades específicas da Coordenadoria;
 18. Processar a progressão funcional, as revisões e alterações dos respectivos atos, providenciando suas publicações;
 19. Lavrar os atos administrativos próprios do serviço;
 20. Elaborar anualmente levantamento das necessidades de recursos humanos, com base em dados fornecidos pelas demais áreas, observado o planejamento e a ação do Ministério Público;
 21. Promover o controle do sistema de registro de horário de trabalho dos servidores e membros do Ministério Público;
 22. Exercer outras atividades correlatas que lhe forem conferidas por superior;
 23. Acompanhar a vida funcional dos servidores, executando o processo de progressão e evolução funcional;
 24. Receber, organizar e proceder aos registros e às conferências relativas aos processos e documentos da progressão funcional;
 25. Analisar, para efeitos da progressão na modalidade aperfeiçoamento, os diplomas, títulos e certificados de cursos, processando a contagem de pontos pertinentes para fins de promoção;
 26. Elaborar o controle dos servidores em estágio probatório, providenciando a avaliação desses de acordo com a legislação em vigor;
 27. Coordenar, selecionar e prestar orientação técnica a bolsistas, estagiários e pessoal contratado para prestação de serviços;
 28. Manter atualizado o cadastro de cargos e funções, procedendo às anotações decorrentes da criação, fixação, extinção de cargos

- bem como do provimento e da vacância de cargos ou das alterações funcionais relativas aos respectivos titulares;
29. Formalizar projetos de treinamento e desenvolvimento de pessoal;
 30. Prestar suporte aos instrutores para a elaboração de plano de curso e/ou demais orientações com relação ao conteúdo programático, à metodologia de treinamento, aos valores e à cultura operacional, preparando, inclusive, o material instrucional necessário;
 31. Manter registro e controle dos projetos de treinamento executados, dos instrutores, das entidades de ensino, dos servidores treinados e do material didático-pedagógico utilizado;
 32. Participar das comissões de avaliação de desempenho e estágio probatório;
 33. Manter atualizado o quadro de pessoal, com localização e situação funcional, e os manuais de descrição de cargos, propondo a avaliação, reclassificação, transformação, criação ou extinção de cargos administrativos;
 34. Levantar desvios de função e propor medidas corretivas;
 35. Identificar as necessidades das diversas áreas, observando as políticas e diretrizes traçadas; e exercer outras atividades correlatas que lhe forem conferidas por superior;

2.3.5 DEPARTAMENTO DE COMPRAS:

Principais atribuições:

1. Planejar, desenvolver e programar a estratégia de gerenciamento da parte da produção da empresa de maneira a atender a organização, cobrindo áreas relevantes de produção como: fabricação, distribuição e tudo o que se relacione com a estrutura da empresa.
2. Estabelecer e manter sistemas apropriados para medir os aspectos necessários do gerenciamento operacional e de desenvolvimento.
3. Monitorar, medir e reportar assuntos operacionais, oportunidades

- e planos de desenvolvimento e realizações conquistadas dentro do cronograma e dos formatos definidos.
4. Gerenciar e desenvolver o staff diretamente subordinado.
 5. Gerenciar e controlar as despesas do departamento definidas em orçamento.
 6. Relacionar-se com outros departamentos para entender todos os aspectos e necessidades de desenvolvimento operacional e assegurar que sejam informados sobre os objetivos operacionais, propósitos e realizações.
 7. Manter atualizados de todos os dados e preços de produtos comprados, de novas teorias a respeito de organização e o seu desenvolvimento e assim repassar de forma clara e objetiva a diretores, gerentes e outros do staff.
 8. Contribuir para a avaliação e desenvolvimento da estratégia operacional e desempenho, em colaboração com o time de executivos.
 9. É responsável por procurar materiais necessários para a fabricação e estoque e dentro do orçamento e dos prazos determinados pelos vários departamentos.
 10. Comprar e expedir o material comprado.
 11. Atender as especificações da Produção e da área de Vendas na procura de materiais.
 12. Manter em níveis aceitáveis o estoque de itens críticos.
 13. Fornecer previsão de tempo com antecedência para os pedidos dos departamentos.
 14. Seguir rigorosamente os prazos estabelecidos para compra de itens.
 15. Informar os chefes de departamentos sobre novos fornecedores encontrados.
 16. Informar os chefes de departamento sobre novos produtos e métodos.
 17. Manter um estoque de reserva de todos os itens comprados.
 18. Manter arquivos de todas as compras feitas.
 19. Arquivar todos os pedidos vindos de departamentos.

20. Iniciado o processo de busca de itens, manter rigoroso follow -up.
21. Coordenar as atividades de pessoal de seu departamento.

2.3.6 DEPARTAMENTO OPERACIONAL:

Principais atribuições:

1. Planejar, desenvolver e implementar a estratégia de gerenciamento operacional da empresa de maneira a atender a organização e todo o seu processo operacional e de logística.
2. Estabelecer e manter sistemas apropriados para medir os aspectos necessários do gerenciamento operacional e de desenvolvimento.
3. Monitorar, medir e reportar assuntos operacionais, oportunidades e planos de desenvolvimento e realizações conquistadas dentro do cronograma e dos formatos definidos.
4. Gerenciar e desenvolver o staff diretamente subordinado.
5. Gerenciar e controlar as despesas do departamento definidas em orçamento.
6. Relacionar-se com outros departamentos para entender todos os aspectos e necessidades de desenvolvimento operacional e assegurar que sejam informados sobre os objetivos operacionais, propósitos e realizações.
7. Manter-se atualizado com novas teorias a respeito de organização e desenvolvimento e repassar, devidamente interpretadas, a diretores, gerentes e outros do staff.
8. Contribuir para a avaliação e desenvolvimento da estratégia operacional e desempenho, em colaboração com o time de executivos.
9. Planejar, organizar e supervisionar as atividades de produção, dentro das especificações e padrões de qualidade estabelecidos, visando a assegurar o cumprimento dos objetivos da empresa na área comercial.
10. Supervisionar a elaboração do plano anual de metas de produção,

- visando a otimização dos recursos produtivos disponíveis.
11. Supervisionar a elaboração dos cronogramas de fabricação, visando garantir a melhor alocação da mão de obra, equipamentos e materiais.
 12. Supervisionar a elaboração do plano de expansão das instalações industriais, visando assegurar o atendimento das necessidades futuras da empresa em termos de capacidade de produção.
 13. Participar de discussões relativas a desenvolvimento de novos produtos, por meio da interação com o departamento de desenvolvimento.
 14. Controlar as despesas gerais do departamento de produção (energia elétrica, custos de manutenção, insumos etc.), visando contribuir para a redução de custos nesses itens.
 15. Analisar e avaliar os aspectos econômicos do processo produtivo, no tocante a mão de obra e quantidade de materiais consumidos, visando identificar oportunidades ou alternativas que permitam a redução de custos.
 16. Supervisionar as atividades de inspeção de materiais e de controle de qualidade da matéria-prima, visando assegurar conformidade com as especificações e padrões de qualidade estabelecidos.
 17. Supervisionar as atividades de estocagem de produtos acabados, visando assegurar conformidade com as especificações estabelecidas.
 18. Acompanhar a execução de auditorias, com o objetivo de identificar necessidades de alterações /modificações que permitam obtenção das certificações.

2.4 BALANÇO PATRIMONIAL – ENCERRADO EM 31/12/2009 E 31/12/2010

ATIVO			PASSIVO		
EXERCÍCIO	2009	2010	EXERCÍCIO	2009	2010
Circulante	180.000,00	170.000,00	Circulante	108.000,00	100.000,00
Caixas e Bancos	25.000,00	10.000,00	Obrigações a Fornecedores	50.000,00	60.000,00
Duplicatas a receber	60.000,00	100.000,00	Obrigações com Pessoal	30.000,00	20.000,00
Estoques	95.000,00	60.000,00	Obrigações Fiscais	25.000,00	15.000,00
Não Circulante	82.000,00	94.000,00	Outras Obrigações	3.000,00	5.000,00
Realizável a Longo prazo	8.000,00	10.000,00	Não Circulante	100.000,00	110.000,00
Investimentos	12.000,00	12.000,00	Financiamentos Bancários	100.000,00	110.000,00
Imobilizado	50.000,00	60.000,00	Patrimônio Líquido	54.000,00	54.000,00
Intangíveis	12.000,00	12.000,00	Capital Social	50.000,00	50.000,00
			Reservas de Capital	3.000,00	3.000,00
			Reservas de Lucros	1.000,00	1.000,00
Total do Ativo:	262.000,00	264.000,00	Total do Passivo:	262.000,00	264.000,00

2.5 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

DRE	2009	2010
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	200.000,00	180.000,00
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	(40.000,00)	(35.000,00)
= Receita Operacional Líquida	160.000,00	145.000,00
(-) CUSTOS DAS VENDAS	(80.000,00)	(65.000,00)
= Lucro Operacional Bruto	80.000,00	80.000,00
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	(55.000,00)	(95.000,00)
Despesas Administrativas	8.000,00	15.000,00
Despesas com Pessoal	32.000,00	40.000,00
Despesas Financeiras	15.000,00	30.000,00
= Resultado Operacional	25.000,00	(6.000,00)
(-) Imposto de Renda Contribuição Social	6.000,00	-
(=) RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	19.000,00	(5.000,00)

2.6 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL POR ÍNDICES

Conforme dados apresentados no Balanço Patrimonial e na Demonstração de Resultado de Exercício, ambos encerrados em 31/12/2009 e 31/12/2010, a seguir uma análise mais profunda da situação econômica e financeira da Empresa Pague Bem usando como base de cálculo os índices abaixo:

ÍNDICES	EXERCÍCIO 2009	EXERCÍCIO 2010
Liquidez Corrente: <u>Ativo Circulante</u> Passivo Circulante	$\frac{180.000,00}{82.000,00} = 2,20$	$\frac{170.000,00}{94.000,00} = 1,81$
Liquidez Seca: <u>Ativo Circulante - Estoques</u> Passivo Circulante	$\frac{180.000,00 - 95.000,00}{108.000,00} = 0,79$	$\frac{170.000,00 - 60.000,00}{100.000,00} = 1,10$
Liquidez Imediata: <u>Disponibilidades</u> Passivo Circulante	$\frac{25.000,00}{108.000,00} = 0,23$	$\frac{10.000,00}{100.000,00} = 0,10$
Participação de Capital de Terceiros <u>Passivo Exigível Total</u> Patrimônio Líquido	$\frac{208.000,00}{54.000,00} = 3,85$	$\frac{210.000,00}{54.000,00} = 3,89$
Composição do Endividamento <u>Passivo Circulante</u> Passivo Exigível Total	$\frac{108.000,00}{208.000,00} = 0,52$	$\frac{100.000,00}{210.000,00} = 0,48$
Imobilizado do Patrimônio Líquido <u>Ativo Passivo</u> Patrimônio Líquido	$\frac{108.000,00}{54.000,00} = 1,85$	$\frac{110.000,00}{54.000,00} = 2,04$
Índice Margem Líquida (Lucros) <u>Lucro Líquido</u> Vendas Líquidas	$\frac{19.000,00}{160.000,00} = 0,12$	$\frac{(5.000,00)}{145.000,00} = 0,03$
Rentabilidade do Ativo <u>Lucro Líquido</u> Ativo total	$\frac{19.000,00}{262.000,00} = 0,01$	$\frac{(5.000,00)}{264.000,00} = 0,02$
Rentabilidade do Patrimônio Líquido <u>Lucro Líquido</u> Patrimônio Líquido	$\frac{19.000,00}{54.000,00} = 0,35$	$\frac{(5.000,00)}{54.000,00} = 0,09$

2.6.1 BALANÇO GERAL ECONÔMICO E FINANCEIRO DA EMPRESA:

De acordo com os índices obtidos, podemos observar que a Empresa apresentou números abaixo do esperado. Baseando-se e levando-se em consideração o Índice de Participação de Capital de Terceiros, bem como de Rentabilidade do Ativo e de Rentabilidade do Patrimônio Líquido foi constatado um resultado negativo, visto que os recursos para saldar as dívidas eram bem menores do que o valor total das dívidas contraídas e compromissos assumidos.

Outro fato ocorrido e verificado foi o alto Índice do Imobilizado do Patrimônio Líquido, isto é, houve um investimento muito alto em termos do ativo permanente e, no entanto com o recurso retido houve escassez de capital disponível para investimentos em curto prazo, bem como capital de giro da Empresa para sanar suas dívidas.

Em relação ao anteriormente exposto, é evidente a indispensável rever os investimentos da Empresa a longo prazo, bem como a aplicação de capital de terceiros em larga escala, além disto, é importante também que a Empresa desenvolva melhores condições para suprir e manter suas necessidades estabilizadas e devidamente equilibradas.

2.6.2 AÇÕES ESTRATÉGICAS EMPRESARIAIS

Após diagnóstico global das demonstrações econômicas e financeiras da Empresa, ficou determinado que algumas estratégias devem ser aplicadas para reverter o quadro de instabilidade econômica do Supermercado e como tal, segue abaixo as tomadas de decisões urgentes:

1. Redução do estoque de mercadorias, com campanhas promocionais ou outras atividades paralelas que contribuam para o aumento de giro das mercadorias em questão, bem como aumentar a carteira de clientes buscando o público-alvo, cuja finalidade principal desta estratégia é aumentar o fluxo de recursos financeiros no caixa;
2. Desenvolver o Cartão Céu Azul, no qual não apenas represente a logomarca da Empresa e assim divulgue sua imagem, mas também e principalmente ter um novo recurso no qual o cliente possa ter maior poder de compra e negociação no mercado, visando assim à redução das inadimplências nas vendas finalizadas no cheque e na duplicata;
3. Redução no quadro de funcionários, em específico no departamento operacional, alocando somente os funcionários necessários para manter o funcionamento de cada departamento e sem permitir a queda da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos; a estratégia adotada visa a redução da folha de pagamento, bem como direta e indiretamente reduzir as taxas de impostos e encargos sociais a serem efetuados quanto ao pessoal e seus respectivos benefícios;
4. Rever a carteira de fornecedores, buscando novos fornecedores com maiores e melhores prazos e condições de pagamento, inclusive, com custo e benefício diferenciado em relação aos produtos a serem comercializados;
5. Implantar um sistema de cobranças, seja desenvolvendo um direto Departamento de cobranças ou contratando uma Empresa especializada na área, buscando assim reduzir as inadimplências de clientes e ao mesmo tempo reaver recursos até então

indisponíveis para outros investimentos e possibilitar um capital de giro maior dentro da própria Organização.

2.7 BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS

Há muito anos que as organizações já perceberam que a sua produtividade está diretamente relacionada com o bem estar de seus colaboradores, com isto, os benefícios constituem meios de que a organização dispõe para satisfazer necessidades humanas, inclusive, com o intuito de crescerem e se manterem fortes no mercado as empresas buscam formas de aumentar benefícios aos seus funcionários.

Embora para alguns Empresários os benefício sejam conceituados apenas como o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários de pessoal, contudo, percebe-se com a evolução dos tempos que esta visão foi ampliada e, além disto, vem agregando valor a forma de como o empregado recebe esses benefícios, como no caso os benefícios identificados como flexíveis.

É válido ressaltar que este tipo de benefício embora esteja em evidencia no momento este teve seu registro em tempos remotos, exemplo disto foi o modo como foi utilizado estrategicamente no período da II Guerra Mundial, devido ao fato de haver séria escassez de trabalhadores durante a guerra, inclusive como consequência dos aumentos salariais controlados pelo governo federal, os empregadores e os sindicatos descobriram novas formas de atrair e manter os empregados. As organizações ofereciam vantagens que não eram controladas pelo governo. Se o governo não permitia salários mais altos, então os empregadores ofereciam outras formas de benefícios, tais como pagamento de assistência médica, seguro de vida, alimentação entre outros.

Atualmente, os planos de benefícios estão intensamente relacionados com a gradativa conscientização da responsabilidade social da organização. Através dos benefícios flexíveis consegue-se tornar a gestão de pessoas na organização um fator empresarial consistente, pois todos se tornam envolvidos com a empresa, conseguindo assim com que o nível de produtividade, motivação e o grau de envolvimento com a empresa sejam maiores em relação a empresas que oferecem somente os benefícios legais estabelecidos pelo governo

ou acordados com os sindicatos, além de garantir através dos benefícios flexíveis a baixa rotatividade e ausências de empregados, além de atrair e manter talentos.

É válido ressaltar ainda que se a organização não tiver um bom planejamento de como e o que oferecer, poderá ter problemas de descaso com o benefício, assim deve estar preocupada com a qualidade de vida de seus funcionários, mas terá que esclarecer o que espera das pessoas para que continue mantendo esta qualidade de vida.

É de vital importância para que o programa de benefícios tenha viabilidade uma boa comunicação, melhor conscientização pois desde o funcionário que inicia suas atividades até os mais antigos devem conhecer a fundo o valor de cada benefício oferecido.

Os benefícios flexíveis, além de serem mais uma ferramenta para a motivação dos funcionários, são vantajosos tanto para a empresa, que consegue satisfazer e atender com melhor qualidade seus colaboradores sem aumento de custos, como para o funcionário, que opta por benefícios mais úteis para o seu dia a dia.

2.7.1 CARACTERÍSTICAS DOS BENEFÍCIOS FLEXIVEIS

A escolha pode variar de uma empresa para outra. Quando a população da empresa é pequena e todos os colaboradores têm computadores, é possível realizar o processo de escolha em uma planilha no Word ou Excel. Já em empresas pequenas, é preciso desenvolver uma feira com estandes expostos para cada um fazer sua escolha. Em grandes empresas, o processo é feito por um sistema em intranet.

A distribuição dos benefícios flexíveis pode variar de acordo com o segmento, a política e a filosofia da empresa, isto é, algumas distribuem os benefícios igualmente para todos os funcionários; outras variam a distribuição conforme o nível hierárquico dos funcionários. Uma estratégia, por exemplo, são adotar cargos iguais, benefícios iguais, quer dizer, os cargos de mesmo valor para a empresa recebem a mesma quantidade de pontos para trocar por benefícios.

2.7.2 BENEFÍCIOS FLEXIVEIS x REDUÇÃO DE CUSTOS

Se analisarmos a Empresa, todos os seus departamentos e suas respectivas funções, sem dúvida perceberemos que um dos mais importantes , ou melhor dizendo indispensável para sustentar toda a Organização é a equipe de trabalho, isto é, o pessoal, baseando-se nisto pode-se concluir também que para manter o desempenho dentro da Empresa de forma eficiente e eficaz o funcionário precisa sentir-se valorizado, seguro, equiparado física e financeiramente, mas o custo para se alcançar este grau de satisfação muitas vezes exige o desprendimento de recursos financeiros inviáveis ou impossíveis de serem aplicados em dado momento e com isto acaba sendo gerada uma insatisfação generalizada dentro da Empresa que refletirá tanto em seus clientes internos quanto externos.

Diante do acima exposto, uma forma de manter os funcionários satisfeitos e com menor custo ou dentro dos limites de capital que pode ser utilizado pela Empresa é a implantação de benefícios flexíveis, pois o funcionário poderá escolher dentre várias opções qual benefício usufruir sem necessariamente a Empresa ser obrigada a manter uma folha extensa de convênios dos quais absorve grande parte do capital financeiro e humano da mesma, alguns benefícios, por exemplo, como no caso de Auxílio jurídico será utilizado em casos eventuais e não fixos, e mesmo não sendo utilizado com frequência o fato de ele existir e o funcionário saber que se precisar terá o apoio da Empresa para sanar seus problemas de ordem pessoal sem dúvida refletirá no desempenho do funcionário que amparado servirá melhor aos propósitos da organização.

Outro fator positivo do benefício flexível é que uma vez implantado na Empresa e este atender as necessidades dos funcionários e os seus respectivos dependentes, isto refletira numa redução de rotatividade no quadro de pessoal, isto é, o funcionário se sentindo satisfeito, realizado dentro de suas necessidades certamente só pedirá demissão em caso extremos ou que ofereçam um benefício maior, caso contrário uma vez que já conheci a cultura da organização, que tem todos ou ao menos os principais benefícios de que precisa disponível então ele estará propenso a permanecer mais tempo dentro da Organização, consequentemente a Empresa reduzirá custos com novos treinamentos de recrutamento e seleção de pessoal, com treinamentos, novas contratações e demais processos que envolvem o processo de integração de novos funcionários.

2.7.3 BENCHMARKING

Benchmarking é a maneira mais eficiente de se fazer melhorias em uma Empresa e baseando-se neste princípio Administradores (empresários) visando eliminar o antigo processo de aprendizagem no qual era construído nas tentativas infundáveis e em sua maioria com grande margem de erro, hoje os Empresários podem usar processos que outros já provaram ser efetivos e podem concentrar seu pensamento em melhorar processos ou adaptá-los às necessidades de sua empresa.

Esse procedimento de analisar a concorrência e usufruir das experiências vivenciadas por outros com resultados já alcançados e com menor índice de riscos com capital próprio, que sem dúvida a estratégia maior do mercado para quem deseja se destacar é saber conhecer seus concorrentes, o mercado no qual irá atuar ou esteja atuando.

Num mundo globalizado no qual o tempo é cada vez menor e sua velocidade é intensa diante de tantos compromissos a serem desenvolvidos e trabalhados que é primordial na concorrência atual encontrar maneiras de fazer as coisas forma eficaz, porém em tempo hábil e isto sem dúvida é um diferencial oferecido pelo benchmarking em uma organização.

O Benchmarking é importantíssimo para o sucesso da Empresa, baseando-se neste fato, segue abaixo o resultado de pesquisa de satisfação comparativo do Supermercado Céu Azul em relação ao seu maior concorrente que é o Supermercado Rede Valor, assim identificado pelo público alvo entrevistado, para melhor estruturar os produtos e serviços ofertados por nossa Empresa foi efetuado então um estudo de campo em relação as características de ambiente e de prestação de serviços que ambos oferecem e que merecem destaque.

2.7.4 CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE

2.7.4.1 Iluminação

- ✓ **Supermercado Céu Azul:** A iluminação é natural durante o dia, com um sistema de colocação de janelas de vidro fixo no telhado, ampliando o espaço e a iluminação interior x exterior, com isto além de reduzir os custos economizando energia tem-se

também uma melhor visibilidade dos produtos já que Marabá é uma região com temperatura elevada, isto é, referencia pela intensidade da luz solar. Já durante o período noturno a iluminação é realizada de forma ampla com lâmpadas em pontos estratégicos de forma a iluminar cada sessão adequadamente dando maior e melhor visibilidade aos clientes internos e externos.

- ✓ **Supermercado Rede Valor:** A iluminação é ampla em todos os seus setores, porém por não haver um sistema de condicionamento de luz natural é preciso de sejam utilizadas em período integral a iluminação artificial o que aça acarretamento um custo maior nas despesas.

2.7.4.2 Beleza

- ✓ **Supermercado Céu Azul:** A estrutura do ambiente fisicamente é deficiente, devido à má distribuição e divisão de seu espaço, porém é totalmente decorado de forma que seja aconchegante para o cliente, oferecendo assim um ambiente do qual se sinta acolhido devido o lugar repassar simplicidade com um toque de charme e naturalidade já que utiliza como referencia os símbolos da região que é bem tropical. A cor padrão da Empresa é azul como o próprio nome revela, e todos os funcionários utilizam o uniforme padrão identificando a marca da Empresa e com isto também contribuindo para que o cliente consiga identificar melhor a quem se dirigir quando necessário dentro do Supermercado.
- ✓ **Supermercado Rede Valor:** O espaço foi totalmente reformado, porém não atende ao volume de produtos e serviços que ofereci, há várias seções de produtos dos quais estão mal posicionados e com isto a beleza do ambiente fica comprometida, na realidade a poluição visual é grande devido à má distribuição de suas seções e escassez de repositores, deixando muitas vezes lacunas nas prateleiras dando a impressão de falta de mercadoria quando muitas vezes o produto esta se perdendo no

estoque. Outro detalhe importante é a implantação de uma pizzaria no segundo-piso do supermercado, graças a isto se tornou ainda pior o layout do Supermercado, perdeu parte de sua identidade.

2.7.4.3 Sinalização

- ✓ **Supermercado Céu Azul:** A sinalização é precária, só existe em três setores, no açougue, na panificadora e no caixa, sendo que estes são antigos e feitos com material de baixa qualidade.
- ✓ **Supermercado Rede Valor:** O ambiente é todo bem sinalizado, logo na entrada existe um mapa indicando todos os setores do supermercado e a distribuição dos produtos, ao lado, informações em braile e faixas de sinalização embrorrachadas para orientar os deficientes visuais facilitando o acesso dos mesmos ao interior do supermercado. Já os corredores são classificando os por setores, com placa sinalizando cada seção, distribuídos em verduras, material de higiene, produtos de limpeza, laticínios, açougue, peixaria, pizzaria, lanchonete, panificadora entre outros. E ainda placas indicando os banheiros e estacionamento.

2.7.4.4 Circulação

- ✓ **Supermercado Céu Azul:** Devido à deficiência do ambiente e a má distribuição e divisão do espaço físico, o cliente encontra muito dificuldade em circular nos corredores estreitos do supermercado, onde produtos, como os que estão em promoção, ficam sem critério expostos nos corredores principais atrapalhando a circulação das pessoas.
- ✓ **Supermercado Rede Valor:** Os corredores são largos podendo passar ao mesmo tempo até três carrinhos. Também existem em forma de uma cruz, dois corredores centrais, que facilitam a entrada e saída dos clientes e a circulação em direção ao caixa, a praça de alimentação, pizzaria, panificadora, açougue peixaria, e hortifrutigranjeiros. Existem também três entradas (ou saídas) sendo que, uma na frente que da para rua principal e as outras

duas, do lado direito sendo que uma leva direto a garagem do supermercado

2.7.4.5 Climatização

- ✓ **Supermercado Céu Azul:** O ambiente é climatizado com 8 centrais de ar split e 10 ventiladores, mas devido a temperatura na região ser muito elevada beirando os quarenta graus e o verão na região ser intenso praticamente quase o ano todo, a temperatura dentro do supermercado fica em alguns momentos elevada, fazendo muito calor desagradando os clientes.
- ✓ **Supermercado Rede Valor:** Todo o processo de climatização é feito por quatro centrais industriais de climatização, onde ambiente é climatizado por colméias espalhadas na parte superior do supermercado dando uma melhor distribuição do ar, e deixando o ambiente sempre refrigerado e com temperatura agradável.

2.7.4.6 Estacionamento

- ✓ **Supermercado Céu Azul:** Não possui estacionamento, os carros são estacionados na calçada na frente do supermercado e na rua.
- ✓ **Supermercado Rede Valor:** Possui estacionamento privativo e exclusivo para seus clientes, com segurança, boa sinalização, fácil acesso, com um grande número de vagas e funcionário com rádio e que ajudam e orientam os motoristas a encontrar a melhor vaga.

2.7.4.7 Higiene

- ✓ **Supermercado Céu Azul:** O ambiente está sempre limpo e perfumado existe uma equipe de funcionários que é responsável pela limpeza e a manutenção do ambiente. No final do expediente todo o supermercado é lavado e higienizado. Os utensílios utilizados na panificadora, açougue, peixaria, frios, pizzaria e lanchonete, são limpos diariamente. Os atendentes

utilizam luvas, máscaras e tocas ao manipular os produtos, e os alimentos são embalados, armazenados e refrigerados de forma correta e que não prejudique o seu consumo.

- ✓ **Supermercado Rede Valor:** Existe uma equipe de funcionários todos uniformizados e utilizando equipamentos de segurança, responsáveis por toda limpeza e manutenção do supermercado tanto em sua área interna e externa, mantendo sempre tudo bem limpo e perfumado. Existe também um encarregado que fiscaliza e coordena esta equipe e mantém tudo sempre organizado montando escalas de trabalho e supervisionando os serviços. Os alimentos são embalados, armazenados e refrigerados de forma correta e que não prejudique o seu consumo, os atendentes usam luvas máscaras e tocas ao manipular os produtos, e os copos na lanchonete e na pizzaria são esterilizados sempre que usados.

2.7.4.8 Outras

- ✓ **Supermercado Céu Azul:** Destaca-se pelo bom atendimento e a simpatia dos funcionários.
- ✓ **Supermercado Rede Valor:** Panificadora tem produtos diversificados e sempre fresquinhos onde estes já se encontram embalada facilitando e dando agilidade na hora da compra, no açougue as carnes já estão cortadas e embaladas e expostas em refrigeradores abertas e já prontas para o consumo, na peixaria os produtos estão sempre frescos, e uma grande variedade de peixes e mariscos, no setor de frios os produtos estão todos embalados e em refrigeradores abertos facilitando o acesso do consumidor, existe também uma sessão de importados com produtos de diversos países como: queijos suíços, cervejas importadas, vinhos importados, produtos japoneses, massas italianas, uísque importados entre outros, e os caixas são todos automatizados com leitores de código de barra e balança para pesar os produtos na hora.

2.7.5 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS PRESTADOS

2.7.5.1 Entrega

- ✓ **Supermercado Céu Azul:** A Empresa possui serviço de entrega mas ainda é feito de forma deficiente devido um numero pequeno de transporte para efetuar as entregas programadas.
- ✓ **Supermercado Rede Valor:** É feito entrega das compras no endereço programado para o cliente e de forma gratuita, além disto, o cliente pode incluir no caixa o pagamento do taxi devido parceria firmada entre os taxistas e a Empresa por um preço diferenciado.

2.7.5.2 Compras Online

Ambas as Empresas desenvolveu um site para divulgar seus produtos e serviços, porém não são realizadas compras online.

2.7.5.3 Cartão de Crédito Próprio

- ✓ **Supermercado Céu Azul:** A Empresa não possui.
- ✓ **Supermercado Rede Valor:** **Cartão Mais Valor** - Crédito pré-aprovado para compras, com a facilidade de uma única fatura mensal; Até 40 dias para pagar; Crédito rotativo e parcelado; Data apropriada para pagamento de fatura, com 6 datas de vencimento à escolha; Sem taxa de adesão; Sem anuidade; Sem juros na carência; Cartões adicionais (até 3); Agilidade na passagem das compras pelo caixa; Atendimento personalizado e sem burocracia para pagamentos; Pagamento da fatura na própria loja, com liberação imediata do crédito pago. Veja abaixo o modelo:



Fonte: <http://www.redevalor.net.br/cartao.php>

2.7.5.4 Caixa preferencial

Este Caixa é específico para o atendimento preferencial de idosos, portadores de deficiências, lactantes e grávidas.

- ✓ **Supermercado Céu Azul:** Não existe caixa preferencial para atender idosos, portadores de deficiência, lactantes e grávidas.
- ✓ **Supermercado Rede Valor:** Possuem dois caixas preferenciais para atende seus clientes dando maior conforto e agilidade.

2.7.5.5 Outros

- ✓ **Supermercado Céu Azul:** Possuem embaladores e funcionários que levam suas compras até o transporte que o cliente irá utilizar (carro próprio ou taxi).
- ✓ **Supermercado Rede Valor:** Possuem embaladores e funcionários que levam suas compras até o transporte que o cliente irá utilizar (carro próprio ou taxi), possui um caixa para pagamento de contas, caixa eletrônico e dois bancos. Um grande diferencial que mereci destaque é o SERVIÇO DE CONSULTORIA PARA OUTROS SUPERMERCADOS, as consultorias são realizadas por profissional qualificado que é terceirizado pela Rede Valor. Este serviço acontece por meio de diagnósticos e processos minuciosos levantados pelo consultor e, tem o propósito de identificar as necessidades de loja analisada e suas necessidades de ajustes e reajustes para servir mais e melhor. Após realização do processo, o consultor recomenda soluções para a loja, através de ações que são desenvolvidas, implantadas e viabilizadas pelo próprio consultor e finalmente outro diferencial do Supermercado é a MARCA PRÓPRIA PRODUTOS VALOR e com qualidade e rentabilidade comprovadas, graças a isto são muitos os benefícios como associação dos produtos com a marca da loja; Produtos de qualidade comprovada com um custo mais acessível para o consumidor final; Melhor margem de lucro nas vendas para os varejistas; Reposição contínua através da Rede Valor, inclusive, a marca **Valor** já possui mais de 300 itens, nos seguintes departamentos: Alimentos, Bazar, Manutenção do Lar,

Papéis, Produtos de Limpeza, Produtos de Uso Pessoal e Utilidades Domésticas. Veja a ilustração abaixo de parte destes produtos:



2.7.6 AÇÕES ESTRATÉGICAS DE MELHORIA

Diante de tudo que analisado em termos de ambiente e prestação de serviços de ambos os Supermercados, isto é, o Supermercado Céu Azul e o Supermercado Rede Valor, constatou-se que é necessário umas ações estratégicas a serem desenvolvidas para que possa o Supermercado Céu Azul servir mais e melhor e assim busca a excelência na qualidade total hoje tão exigida e comprada pelo mercado. Vejamos agora quais as principais ou indispensáveis mudanças de cultura ou organização que precisam ser revistas ou implantadas:

1. **Layout da loja** – Serão realizadas algumas mudanças em seu layout, isto é, será efetuada progressivamente uma redistribuição mais eficiente e eficaz do espaço físico interno e externo do Supermercado de forma que os clientes, os transeuntes possam se movimentar melhor e assim evitar congestionamento nos corredores, bem como evitar quaisquer acidentes, para isto, será contratada uma Empresa especializada em Designer e decoração de ambiente no qual não apenas irá trabalhar a reestruturação física do ambiente, como também a decoração e identificação de cada departamento e suas respectivas seções, como por exemplo, colocando em pontos estratégicos e de forma mais abrangente a identificação de cada departamento, cada seção, seus produtos e serviços ofertados, como utilizar na entrada do Supermercado de mapa toda a área para melhor orientar os

clientes. Inclusive, serão criados quiosques separados e estrutura moderna também, na área externa da Loja de forma que os produtos em promoção ou alguma atividade publicitária similar possa ser demonstrado sem congestionar os corredores e o público-alvo tenha melhor acesso.

2. **Climatização** – Devido ao fato de o Supermercado ser localizado numa região no qual o clima é quente e úmido, bem como, a temperatura em sua maioria ser bastante elevada e necessitar de ambiente climatizado, será implantado na entrada do Supermercado circuladores de ar de forma que o cliente ao ingressar no hall do Supermercado se sinta melhor, na área interna também serão acrescentadas novas centrais de ar com maior potencia e melhor circulação de ar para arejar e climatizar o ambiente e assim contribuir para a permanência do cliente dentro do Supermercado, inclusive será colocado porta de vidro automática para reter o clima equilibrado no ambiente.
3. **Cartão próprio** – Visando a redução de inadimplências e também buscando aumentar ou manter a fidelização do cliente será então implantado o Cartão Céu Azul, com isto será oferecido limite de compras ao cliente; parcelamento no cartão próprio diferenciado e com prazos melhores para pagamento, descontos especiais com promoções específicas a serem trabalhadas, seja como acumulação e troca de pontos por serviços ou benefícios ou simplesmente com desconto comercial na compra de alguns produtos se comprado com o Cartão Céu Azul.
4. **Estacionamento** – Será construído um estacionamento, para isto será negociado uma área próxima ao Supermercado para servir de estacionamento próprio e assim dar maior conforto e segurança aos clientes, para garantir tal negociação será desenvolvida uma parceria com os principais fornecedores do Supermercado possibilitando aos mesmos que façam publicidade de seus produtos de forma direta em espaço específico para isto no próprio Estacionamento.
5. **Logística** – Para evitar os congestionamentos nos corredores,

será reavaliada a forma de reposição dos produtos para não reduzir o espaço disponível nos mesmos para movimentação e circulação dos clientes, além disto, também será mais estruturado o espaço físico para armazenamento e estocagem das mercadorias de forma a manter em melhor estado de conservação, identificação e apresentação dos produtos comercializados. E para concluir, será reestruturado o setor de pessoal na área de logística para melhor entrega das mercadorias, agilizando a entrega das mesmas e também assegurando a satisfação dos clientes.

6. **Atendimento** – Buscando atender Decreto-Lei nº 135/99, de 22 de Abril de 1999 da Constituição Federal, será implantado inicialmente dois caixas para atendimento preferencial como dispostos no capítulo II, Artigo 9º, deve ser dada prioridade ao atendimento dos idosos, doentes, grávidas, pessoas com deficiência ou acompanhadas de crianças de colo e outros casos específicos com necessidades de atendimento prioritário.
7. **Caixa de sugestões** - Para que os clientes possam dar sua opinião e fazer críticas sobre o produto/serviço oferecido; atendimento e preços. Será realizada também semestralmente uma pesquisa de satisfação com o consumidor, elaborada pelos próprios sócios e aplicada por um dos operadores de caixa. O resultado desta pesquisa irá auxiliar nas tomadas de decisões: exclusão de produtos, inclusão de outros, agregar serviços, reformas, investimentos, reduções de custo e planejamento operacional.
8. **E-Comerce** – Será implantada a loja virtual no site da Empresa, assim o cliente poderá efetuar compras diretas e a Empresa poderá dar maior comodidade ao cliente, bem como este poderá fazer as compras via Cartão e será efetuada a entrega a Domicilio dos produtos adquiridos.

3 CONCLUSÃO

Diante de tudo que foi anteriormente relatado, de acordo com dados levantados e analisados do Supermercado Céu, cujo estudo revelou os pontos fortes e fracos do mesmo em referencia ao mercado local e o ramo do qual atual, bem como, em especial em comparação a concorrência, em vista disso, após coletar, analisar e interpretar os índices financeiros da Empresa, sua forma de organização e cultura concluiu-se que para buscar a liderança de mercado, expressar a satisfação e a simpatia dos clientes, refletindo uma atitude de trabalho focada em ser o melhor em tudo o que faz na qualidade de suas lojas e dos produtos e serviços que vende, a Empresa necessita de algumas mudanças estratégicas em seu contexto geral.

Estratégias tais como oferecer produtos e serviços com qualidade superior, que respeitem a cidade, a população e o meio-ambiente e atenda às expectativas dos seus clientes, colocar as relações humanas como base dos esforços coletivos de superação sistemática das suas metas, melhorar continuamente suas lojas, processos e atividades, assegurando a eficácia do seu sistema de gestão empresarial, respeitar a legislação e as normas referentes à qualidade, segurança, higiene, saúde e meio ambiente e, finalmente oferecer condições de saúde e segurança aos seus empregados, por meio de ações preventivas e a minimização dos riscos nos ambientes de trabalho.

Uma Empresa seja qual for o ramo do qual atua só poder ser hoje bem sucedida se ter como instrumento de trabalho três princípios básicos: ética, compromisso e responsabilidade, sem estes três pilares é muito mais difícil ser inserida no mercado e se manter dentro dele, principalmente, se partimos do princípio da sustentabilidade que é uma consequência natural dos princípios anteriormente mencionados e hoje o grande diferencial numa Organização, assim, o Supermercado Céu Azul assumira uma nova postura em sua forma de atuar dentro da comunidade local, buscando também contribuir para projetos sociais que atendam as necessidades básicas da população carente ou de menor poder aquisitivo e utilizando materiais que não agridam ou prejudiquem o ambiente direta ou indiretamente e comprometa as gerações futuras. Para finalizar é válido lembrar que as mudanças acontecem diariamente, muitas vezes nem percebemos e quando percebemos não damos o devido valor, o fato é que precisamos estar abertos ao

dialogo e flexíveis quando for o caso para saber respeitar e aceitar essas mudanças buscando sempre a inovação tecnológica, social, política, econômica, financeira ou de pessoal, isto é acompanhar as tendências de mercado.

REFERÊNCIAS

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Criando e administrando marcas de sucesso.** Edição. 5º- São Paulo- Editora Atlas S/A, 2000.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica:** para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Stiliano, 1998.

REIS, José Luís. **O marketing personalizado e as tecnologias de Informação.** Lisboa: Centro Atlântico, 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. **Normas para apresentação de trabalhos.** 2. ed. Curitiba: UFPR, 1992. v. 2.

CHIAVENATO, Idalberto. Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho: Como Reter Talentos nas Organizações. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 8ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

CIA, Joanília Neide de Sales & CIA, Josilmar Cordenonssi. **O Impacto dos vários tipos de custeio no Orçamento Empresarial.** Fortaleza. Anais do V Congresso de Gestão Estratégica de Custos. Paginas 275 a 291. 1998

ARANTES. Nélio. **Sistemas de Gestão Empresarial. Conceitos Permanentes na Administração de Empresas Válidas.** São Paulo. Atlas. 1998.

<http://www.webartigos.com/articles/2130/1/estrutura-organizacional/pagina1.html>

ABRAS – <http://www.abrasnet.com.br/superhiper/>