



FACULDADE LUCIANO FEIJÃO

Élcio José Pereira da Silva

RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO II
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE UMA LOJA FRANQUEADA CACAU
SHOW

Sobral - 2015



FACULDADE LUCIANO FEIJÃO

Élcio José Pereira da Silva

RELATÓRIO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO II
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE UMA LOJA FRANQUEADA CACAU
SHOW

Relatório apresentado em cumprimento às exigências da disciplina de Estágio Supervisionado II, do Curso de Administração, da Faculdade Luciano Feijão, orientado pelas profs.(as) Francisca Juliana Linhares e Alcineide Pimenta

Sobral - 2015

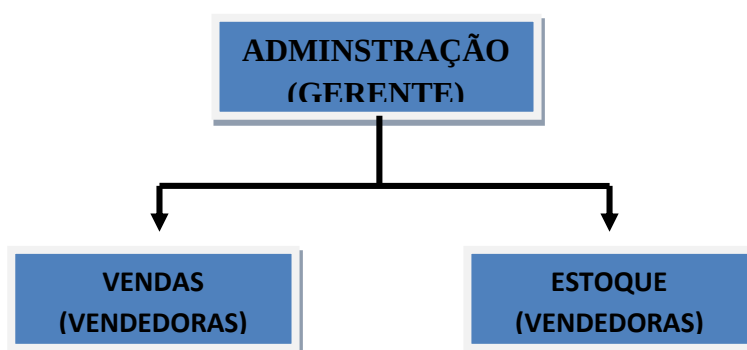
ÍNDICE

1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	01
2. DEFINIÇÕES DO TEMA E DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	02
2.1. DIAGNÓSTICO.....	02
2.2. METODOLOGIA.....	03
2.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	03
2.4. PROBLEMA.....	04
2.5. TEMA.....	04
2.6. OBJETIVO GERAL.....	04
2.7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	04
3. PROPOSTAS DE SOLUÇÃO E AVALIAÇÃO DAS ALTERNATIVAS.....	05
4. ESCOLHA DA MELHOR ESTRATÉGIA E CÁLCULO DO ROI.....	07
5. ELABORAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO – 5W2H.....	08
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	08
REFERÊNCIAS.....	09

1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A organização é algo primordial e essencial para o funcionamento integral de uma empresa, principalmente se tratando de uma franquia onde cada metro quadrado é pensado e não passa despercebido; tudo é estudado e planejado pela administração da franquia. A loja Cacau Show local possui 40 (quarenta) metros quadrados, funciona com apenas três setores; vendas, estoque e administrativo.

As funcionárias trabalham nos setores de vendas e estoque e dois no administrativo. O modelo de organograma da empresa é o funcional. Ele geralmente é aplicado em organizações de pequeno porte, onde existem alguns poucos chefes para uma série de atividades (funções). O melhor exemplo é o do gerente (ou gestor) administrativo da pequena organização que tem sob sua responsabilidade direta o trabalho executado pelo corpo funcional (não chefes) nas funções de vendas e estoque (ARAÚJO, 2010, p. 172). Assim temos o seguinte gráfico de organograma.



Fonte: Autor da pesquisa

A empresa se divide em departamentos de acordo com o processo, por isso seu modelo é o de “processo”. Como trata-se de uma franquia, há padronizações em todos os processos e atividades, onde os franqueados utilizam-se de manuais de orientação que precisam ser seguidos à risca para estar de acordo com a exigência da franquia geral, assim como afirma Araújo (2010, p. 138) Entendido como uma técnica, os manuais podem dar a interatividade necessária, incluindo a certeza de ser um excelente suporte à gestão de processos. Principalmente em relação a comunicação da franquia com os franqueados em instruí-los em algum processo que gera dúvida em um gestor, onde ele pode consultar o manual, sem precisar consultar a franquia geral.

A estrutura organizacional informal funciona da mesma maneira que a formal, o que muda é que na ausência do gerente, uma vendedora assume a liderança das demais, geralmente a vendedora mais experiente da loja assume.

2 DEFINIÇÕES DO TEMA E DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.1 DIAGNÓSTICO

Depois de uma conversa com a gerência da loja franqueada da Cacau Show para identificar algum gargalo que pudesse estar atrapalhando os processos da empresa, observou-se que, a franquia Cacau Show utiliza-se de análise de desempenho dos funcionários e das lojas franqueadas, sendo que as notas que as lojas franqueadas recebem dependem também da nota que seus funcionários receberem. Na última análise de desempenho da loja realizada pela franquia, a loja franqueada pesquisada recebeu nota 6 numa avaliação de 0 à 10 onde a média é 7.

Problemas como esse podem comprometer toda a empresa e o gerente da loja perderá pontos ou até mesmo o direito de exercer a franquia dependendo do agravamento do problema. Portanto chegou-se à conclusão de que era preciso avaliar a satisfação das funcionárias da loja, pois foi principalmente na avaliação de desempenho das funcionárias que a nota da loja foi afetada.

Mas logo de início foi difícil enxergar o motivo pelo qual algumas delas tiraram notas abaixo da média, pois a franquia presta o total apoio no sentido de incentivar com programas como o *Pick Show* onde as funcionárias acumulam pontos por meio de avaliação de desempenho, de tickets, de treinamentos trimestrais e anuais e de alcançar metas. Esses pontos podem ser trocados por objetos como eletrodomésticos, utensílios e muitas outras coisas até a participar de sorteio de casa e carro.

Outro meio de incentivo são os treinamentos realizados pela gerência da loja e também em parceria com o SEBRAE e outras instituições que oferecem treinamentos para vendedores, existem ainda os anuais que são realizados pela franquia geral em Fortaleza-CE. Outro meio são as avaliações de desempenho realizadas trimestralmente onde elas veem os sete passos das vendas, avalia o relacionamento interpessoal, se aceitam sugestões e etc. Há ainda outra forma de incentivo por meio de uma plataforma

web onde elas interagem com uma personagem virtual chamada Mariana que as treina e instrui sobre novos produtos ou processos da empresa.

2.2 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a satisfação das vendedoras de uma franqueada da Cacau Show em uma cidade no Ceará e o impacto que isto vem causando nas notas de avaliação de desempenho das funcionárias da empresa.

Metodologicamente é uma pesquisa qualitativa de caráter descritiva. Para Prodanov & Freitas (2013) na pesquisa qualitativa o ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados e a pesquisa descritiva expõe as características de uma determinada população ou fenômeno, demandando técnicas padronizadas de coleta de dados (PRODANOV & FREITAS, 2013). O Estudo foi realizado em universo de amostra. O método de coleta foi por meio de questionário. O método de análise dos dados foi por meio de análise de conteúdo.

Dado os motivos apresentados anteriormente, foi-se necessário criar um questionário com 17 questões, uma pesquisa com 6 funcionárias de duas lojas do mesmo franqueado, que busca identificar o principal motivo que supostamente insatisfaz algumas funcionárias que conseqüentemente afeta na nota da loja.

2.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nas questões do quesito de relacionamento e apoio entre Gerente e funcionário, o resultado foi satisfatório. No quesito de relacionamento e apoio entre somente as funcionárias, o resultado não atingiu a nota máxima mas foi satisfatório. No quesito de responsabilidade e compromisso no cargo o resultado atingiu nota máxima, ou seja, todas as pesquisadas se consideram responsáveis, dedicadas e comprometidas em alcançar as metas da empresa e do cargo.

No quesito de satisfação e realização no cargo, o resultado também foi satisfatório. No quesito de remuneração se está de acordo com o cargo o resultado foi 75% de satisfação e 25% mais ou menos. No quesito de sentir-se valorizada pela empresa o resultado foi 50% Sim, 25% mais ou menos e 25% não respondeu. No quesito de Treinamentos 75% responderam que os treinamentos o capacitam bem para exercer o cargo e estão satisfeitas com a frequência que são realizados os treinamentos, mas 25% acredita que quase sempre e mais ou menos respectivamente. No quesito de

como elas se sentem em ser submetidas por avaliação de “Consumidores ocultos” 50% acredita que é Bom, 25% acredita que é razoável e 25% não respondeu, mas a questão não atingiu a nota máxima. Na questão sobre o *Pick Show*, 75% acredita que o programa lhe motiva Muito, mas só 25% acredita que Extremamente. No quesito de Tamanho físico, layout e temperatura da loja todas acreditam que são favoráveis ao seu bem-estar.

Após a análise dos resultados, chegou-se à conclusão através do quesito de sentir-se valorizada pela empresa que é representado na questão de número 11 do questionário, e na última questão de número 17 que foi aberta, pelo menos uma funcionária expôs sua opinião para confirmar ainda mais o resultado, no qual ela afirma o seguinte: “Sermos reconhecidas pelo nosso trabalho e esforço é sempre bom, não reconhecidas somente através de quantia de dinheiro mas de elogios, erros sempre tem, broncas também, mas elogios é sempre bom, claro, quando fazemos uma coisa certa”. Com essas informações foi possível chegar à conclusão de que as funcionárias precisam de um reconhecimento por parte da gerência local em forma de elogios.

2.4 PROBLEMA

Os impactos negativos na nota de avaliação de desempenho de uma loja da Cacau Show em uma cidade no Ceará.

2.5 TEMA

Satisfação das funcionárias de uma franqueada da Cacau Show, em uma cidade no Ceará, como fator determinante para o alcance da nota média de avaliação da franquia.

2.6 OBJETIVO GERAL

Identificar os gargalos que estão conduzindo as funcionárias da loja franqueada da Cacau Show em uma cidade no Ceará, à insatisfação no trabalho.

2.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar o cenário atual, detectando os possíveis pontos críticos que induzem a insatisfação das funcionárias;
- Apontar o fator predominante que atualmente está levando as funcionárias a terem um baixo nível de satisfação;
- Propor uma solução para a melhoria da satisfação das funcionárias da loja resultando na diminuição dos impactos causados pelo problema.

3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO E AVALIAÇÃO DAS ALTERNATIVAS

Com base na problemática citada, apresenta-se três propostas de solução que possibilitarão uma resolução da mesma, com base em referencial teórico.

A primeira baseia-se na comunicação e o diálogo na empresa, segundo Platini *et al.* (2012)

Uma das principais características dos gestores das empresas é constantemente dialogar com seus funcionários, eles devem estar atentos a tudo o que está acontecendo, o que é preciso ser feito para que os colaboradores consigam da melhor maneira possível desenvolver as suas atividades que lhes foi proposta. Mas para isso é preciso dialogar com os envolvidos, ouvir críticas e sugestões e estar aberto às mudanças caso venham a ocorrer.

O diálogo e a comunicação, principalmente entre gestores e funcionários, são essenciais para o progresso como um todo da organização. Cabe aos administradores ou gestores da empresa verificar o grau de comprometimento dos colaboradores, e tirar de cada um o melhor de si, através de *feedback*, reuniões semanais e ouvir acima de tudo o que eles têm a contribuir para que haja uma melhora no quadro de comunicação da empresa (PLATINI, MEIRELES & GIMENEZ, 2012). Portanto, a proposta é estipular reuniões quinzenais voltadas somente para que a gerente dê o seu *feedback* de como foi o trabalho até aquele dia, reconhecendo também o trabalho das funcionárias e as mesmas dão sugestões de melhora em algum processo, ambiente organizacional ou qualquer outra coisa que estiver ao alcance da empresa local.

A proposta de comunicação e diálogo empresarial pode trazer diversos benefícios para os gerentes, os funcionários e consequentemente para a empresa, especificando algumas vantagens notar-se-á que a funcionária reconhecida em *feedback* durante a reunião expõe os sentimentos de satisfação para fora da empresa atraindo

outras pessoas para trabalhar na loja, facilitando assim o processo de recrutamento, maior receptividade e aceitação das funcionárias nas decisões tomadas pela gerência, não exige investimento monetário, mas sim, de tempo e a melhoria no clima organizacional permitindo uma maior aproximação da gerente com as funcionárias, proporcionando assim maior facilidade na resolução de conflitos.

Mas por outro lado pode-se observar algumas desvantagens neste processo tais como: as reuniões podem acabar sendo algo rotineiro e nem sempre terão os objetivos alcançados e ainda o tempo pode ser gasto com reuniões que não trarão os resultados esperados.

A segunda proposta seria treinar e capacitar as funcionárias para que elas tenham as ferramentas necessárias para tomar decisões. Isto lhes permite tomar decisões benéficas para a empresa e para cada cliente – em vez de seguir uma regra fixa imposta a elas e possivelmente irritando um cliente com a falta de flexibilidade.

Chiavenato (p. 362, 2008) afirma que desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

A adesão desta proposta poderia causar impactos positivos como: estimular a autoconfiança e a capacidade das funcionárias de assumir grandes responsabilidades, oportunidade para aprendizagem e sentimento de confiança vindo da gerência e ainda desenvolver a capacidade das vendedoras de tomar decisões inovadoras para a empresa, ou seja, estimula as funcionárias a pensarem “fora da caixa”.

Mas a escolha desta proposta pode trazer também impactos negativos como: gerar receio e medo nas funcionárias de assumir responsabilidades que elas erroneamente possam considerar grandes demais, interferir na execução da tarefa/atividade principal das funcionárias e por fim gerar alto custo de investimento com treinamento.

A terceira e última proposta sustenta-se em aplicar um sistema de remuneração por competências.

Para Rosa (p. 7, 2012) Os novos modelos de sistemas de recompensas, para além de pagarem a força da mão de obra do trabalhador, valorizam as competências necessárias para um bom desempenho e atitudes que não se sabiam ser necessárias e essenciais. Com este sistema pretende-se remunerar as múltiplas dimensões do saber, ou seja, o saber que remete para as competências teóricas, o saber-fazer relacionado com as

competências práticas e o saber-ser traduzido pelas competências sociais e comportamentais (VAZ, 2008).

A remuneração por competência apresenta como vantagens a flexibilidade e adaptabilidade, visão sistêmica, inovação e o comprometimento das funcionárias reduzindo a rotatividade e o absenteísmo. Tendo como desvantagens a dificuldade em identificar que tipos de competências devem ser remuneradas. Pode acabar sendo algo muito oneroso para a empresa e há ainda a impossibilidade em descentralizar os processos da tomada de decisão.

4 ESCOLHA DA MELHOR ESTRATÉGIA E CÁLCULO DO ROI

Os gestores têm o dever de ajudar e encorajar sempre seus funcionários para trabalharem motivados rumo aos objetivos; a união do gestor com o colaborador é de suma importância para o sucesso da organização. Quando se tem diálogo, tanto gerentes como colaboradores trocam favores e isso implica numa reciprocidade, “você faz algo por mim, e eu farei algo para você”.

Portanto, a estratégia mais viável e adequada para o momento é a primeira, que trata da melhoria da comunicação e do diálogo por meio de reuniões quinzenais voltadas somente para que a gerente dê o *feedback* de como foi o trabalho até aquele dia, reconhecendo também o esforço das funcionárias e as mesmas dão sugestões de melhoria em algum processo, ambiente organizacional ou qualquer outra coisa que estiver ao alcance da empresa local.

É importante lembrar que a empresa é acompanhada por rígidas avaliações em todos os aspectos, e a loja não alcançou a nota média na análise de desempenho das funcionárias em um determinado período por conta de algumas estarem insatisfeitas, portanto as satisfações das mesmas afetaram diretamente na nota. Por isso problemas como esses devem ser resolvidos o mais rápido possível, pois pode comprometer com a imagem da empresa e até mesmo o seu fechamento se for o caso.

Vale lembrar as vantagens desta proposta já citadas acima como fator predominante para a escolha da mesma. Já em relação às desvantagens, é importante que a gerência tenha sempre a precaução necessária para que as reuniões não caiam na rotina tendo sempre algo muito importante a ser tratado, estimulando as funcionárias a participarem expondo suas ideias. Deve-se ter cuidado também com o tempo para que

ele possa ser bem administrado, tendo em vista que tempo é dinheiro para uma organização.

Em relação ao cálculo do ROI não apresenta-se a necessidade do mesmo, pois a proposta não exige investimento monetário - sendo que esta também é uma grande vantagem – e o retorno poderá ser percebido na satisfação das funcionárias, que é o problema em questão, afetando diretamente no alcance da nota máxima ou pelo menos acima da média na próxima avaliação da franquia.

5 ELABORAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO – 5W2H

TAREFAS – GERENTE E FUNCIONÁRIAS	
WHAT (O quê)	Reuniões quinzenais
WHY (Por quê)	Para melhorar na comunicação e no diálogo entre o gerente e as funcionárias por meio de <i>feedbacks</i> positivos e negativos por ambas as partes.
WHEN(Quando)	A partir de 06/07/2015
WHO (Quem)	Gerente e funcionárias
WHERE (Onde)	Loja no centro da cidade
HOW (Como)	Será feita em roda apresentando os indicadores da última quinzena.
HOW MUCH (Quanto custa)	(0) Zero.

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES	
Julho	Dias 06 e 20
Agosto	Dias 03, 17 e 31
Setembro	Dias 14 e 28
Outubro	Dias 12 e 26
Novembro	Dias 09 e 23
Dezembro	Dias 07 e 21
*O horário e o tempo das reuniões ficam a critério da gerência.	

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a pesquisa pôde-se observar que trabalhar com franquia basicamente é pagar o uso dos direitos autorais da marca, mas é claro que vai muito além do que isso. Portanto toda e qualquer mudança a ser feita deve partir da alta gerência, ou seja, do dono da marca. Os franqueados não têm quase ou nenhuma autonomia em mudar algo relacionado às estruturas físicas e administrativas da loja na qual ele ou ela gerencia, a não ser que o(a) mesmo(a) tenha uma ideia para sugerir à alta gerência para avaliação e

posteriormente, se aprovada, a aplicação. Mas franquias inovadoras obviamente utilizam deste mecanismo para melhorar sempre sua execução e posição no mercado, contando assim com a experiência e conhecimento de seus gerentes franqueados como é o caso da Cacau Show, onde foi feito esta pesquisa.

Após análise e pesquisa por meio de questionário, pôde-se identificar que o motivo de a empresa não atingir uma boa nota na análise de desempenho da franquia geral, e o não atingimento das metas e objetivos da empresa e um determinado mês era simplesmente a satisfação das funcionárias da loja. A pesquisa identificou também que o principal motivo de as funcionárias não estarem 100% satisfeitas era pelo fato de elas não terem o *feedback* esperado, o reconhecimento é somente financeiro, tornando-se insuficiente para a satisfação das mesmas. As funcionárias precisavam ouvir palavras de motivação e entusiasmo da parte da gerência por conta das metas atingidas.

Por esse motivo foi escolhida a primeira proposta que trata da melhoria da comunicação e do diálogo por meio de reuniões quinzenais voltadas somente para que a gerente dê o seu *feedback* de como foi o trabalho até aquele dia. Espera-se que com esta proposta a empresa venha a atingir boas notas nas próximas avaliações da franquia geral e alcance os objetivos esperados trazendo satisfação para a gerência e consequentemente para as funcionárias.

Por meio deste trabalho de pesquisa pude adquirir mais conhecimento através da prática, coloquei à prova um pouco de toda a teoria que obtive durante o curso de administração, principalmente no sentido de identificar um gargalo e propor soluções para a resolução do mesmo, foi de grande ajuda para minha formação como administrador auxiliando-me futuramente na resolução de problemas técnicos e conflitos que possam interferir no clima organizacional, e no alcance dos objetivos da empresa em que eu estiver atuando.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. D. *Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional: Arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia*: volume 1/ 4. ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*: Terceira Edição, Totalmente Revista e Atualizada. Elsevier Editora Ltda. 2008.

PLATINI, J. F. O.; MEIRELES, A. D.; GIMENEZ, E. L. L. **A importância da satisfação dos colaboradores com as condições de trabalho: Um estudo de caso na empresa Scaranza ME**. 2012.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROSA, A. I. V. **Sistemas de recompensas – um estudo de caso**. Instituto Politécnico de Setúbal - *Escola Superior de Ciências Empresariais*, 2012.

VAZ, I. **As políticas salariais: que evolução?** - *VI Congresso Português de Sociologia, Mundos Sociais: Saberes e Práticas*, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Lisboa, 2008.