

Administração Diurna

Estrutura Simples – Crispark

Matheus Garcia Lino 8926932

Rafael Lumi Barbosa 8926525

Wenye Wu 8926870

Gustavo Laranja 892641

Khaled El Choueri 8926504

A empresa estudada é a Crispark, cujos estabelecimentos são localizados no estado de São Paulo, com 17 (dezesete) pontos de venda. Atua tanto no ramo varejista de produtos importados há 11(onze) anos, mais especificamente com artigos de “1,99”, bijuterias, materiais escolares, brinquedos e vestuário, e, com esses mesmos produtos, como também atende o ramo atacado, revendendo para outros varejistas do ramo.

As 17 (dezesete) lojas pertencem a quatro diferentes donos, estes formam a cúpula estratégica da empresa, cabe a eles decidirem juntos as compras e as estratégias de vendas. Cada um deles, além dessas duas funções, possui autonomia perante as suas lojas próprias, essa autonomia diz respeito a liberdade de contratação, definição de preço, exposição dos produtos, estabelecimento de promoções, alterações de instalações e layout.

Abaixo desta cúpula estratégica encontram-se os gerentes, cada um contratado pelo proprietário local. Como função deste contratado temos: a supervisão direta dos funcionários, isto e, acompanha as atividades diárias do núcleo operacional, por exemplo: fiscaliza o atendimento aos clientes, certifica-se de que está havendo a reposição das mercadorias nas prateleiras, ou seja, acompanha se o que foi destinado para cada funcionário está sendo realizado de maneira correta.

Seguindo a estrutura em questão temos o núcleo operacional, com os funcionários que são destinadas as tarefas necessárias para o bom funcionamento da empresa no dia-a-dia, temos assim: repositores de mercadorias, receptores de mercadorias, vendedores, seguranças, operadores de caixa.

Por ser uma empresa familiar, desde que a empresa iniciou suas atividades e até os dias de hoje, apresenta uma estrutura orgânica, simples e dinâmica, apesar de já apresentar um porte relativamente grande. Orgânica, porque não utiliza nenhuma estrutura de apoio, a divisão do trabalho é flexível e há uma pequena hierarquia gerencial, ou seja, cada loja apresenta apenas um supervisor geral. Além disso, pouco de seu comportamento é formalizado, com apenas um Código de Conduta. Simples porque a principal forma de coordenação é pela supervisão direta. O poder sobre as decisões importantes estão centralizadas nas mãos dos proprietários (executivo principal).

A fim de entender um pouco melhor os pontos fortes e fracos da atual estrutura, questionamos um de seus proprietários.

Os pontos fortes identificados foram: a rapidez na tomada de decisão e de seus impactos na realidade operacional, por possuir um caminho curto entre cúpula estratégica e o núcleo operacional; a cúpula estratégica é sensível ao mercado, ou seja, capta as volatilidades do setor e conseqüentemente identifica facilmente as necessidades dos clientes e as ações da concorrência; por ter uma decisão centralizada, inexistente fuga de controle, sendo assim, nenhuma ação é tomada sem o consentimento do dono; por ser uma empresa familiar, com poucos níveis hierárquicos e relativa informalidade, o relacionamento entre colaboradores é positivo, apresentando um ambiente mais harmônico, inclusive dos funcionários para com seus líderes; e, por fim, a estrutura simples permite uma folha de pagamento enxuta, que conseqüentemente permitem maiores margens e auferir promoções mais agressivas, o que funciona como uma vantagem competitiva.

Já os pontos fracos que puderam ser vistos foram: a impossibilidade de uma expansão derivada da falta de padronização – uma vez que exige uma cobrança próxima tanto da gerência, quanto da própria cúpula estratégica –, e da excessiva centralização de tarefas, tanto aquelas relacionadas com a atividade-fim da empresa, quanto as tarefas relacionadas com as atividades de apoio e tecnoestrutura. Tal centralização acaba gerando uma confusão entre as questões estratégicas e operacionais, em que os proprietários acabam priorizando as atividades operacionais e perdem a visão estratégica.

Ao relacionar a empresa Crispark com as hipóteses relacionadas aos fatores contingenciais – idade e tamanho, fatores técnicos, ambiente no entorno da organização e fatores de poder –, pode-se estabelecer as seguintes conclusões.

Dentre as cinco hipóteses do primeiro fator contingencial, duas são verificadas na realidade da empresa, sendo elas, estrutura é reflexo da época do setor e maior organização, maior tamanho de suas unidades. São verificadas, pois a organização moldou sua estrutura diante da época do setor, em que na época de sua abertura, possuía uma estrutura menos formalizada em processos e que atualmente vê como necessária a possível utilização de padronização e formalização dos processos, modificando até sua estrutura até então orgânica.

Nas hipóteses relacionadas ao segundo fator contingencial, apenas uma das três é observada na realidade da empresa, sendo ela, mais avançado o sistema técnico, maior a estrutura não operacional da empresa. Isso é confirmado na empresa, pois quando houve a implementação de sistemas mais modernos nas lojas, houve uma diminuição do retrabalho e as tarefas já são realizadas com maior facilidade, possibilitando a empresa um aumento na estrutura não operacional. As outras duas hipóteses – mais regular o sistema técnico, mais formalizado o trabalho operacional e mais burocrática a estrutura do núcleo operacional; automação do núcleo operacional favorece a formação de uma organização orgânica – não se verificam atualmente, porém podem ser incentivadas para futuras mudanças na estrutura organizacional da empresa visando melhorar sua eficiência operacional.

No terceiro fator contingencial, duas hipóteses são confirmadas na realidade da Crispark. A hipótese, que afirma que maior hostilidade, mais centralização, pode ser observada na empresa, visto que diante de situações de perigo ao bom funcionamento da organização, os gestores focalizam ainda mais suas decisões em suas próprias mãos. A outra hipótese, que afirma que maior disponibilidade no ambiente, favorece as constelações de trabalho, também pode ser observada, visto que os gestores afirmam que formam-se quando, por exemplo, a cúpula estratégica possui uma visão da realidade da concorrência ou dos clientes que o núcleo operacional não tem.

No último fator contingencial, duas das três hipóteses são confirmadas na realidade da Crispark. A primeira delas, que afirma que maior controle externo torna a empresa mais centralizada e formalizada, pode ser observado, em partes na empresa, pois há uma clara centralização no processo decisório em que se concentra nas mãos dos gestores, porém não há formalização ainda na organização, que poderá ser incentivada futuramente. A segunda, que afirma que as necessidades de poder dos gestores contribuem para a centralização, pode ser observada na medida em que na

empresa o processo decisório como já foi afirmado acima, e total e exclusivo dos gestores.

Por fim, após a visita ao estabelecimento, foi levantada a discussão de como sanar os pontos mais frágeis da empresa. Como resultado dessa discussão sugerimos como prognóstico a padronização de funções e processos do núcleo operacional, o que permitiria uma diminuição da necessidade da supervisão direta por parte dos gerentes e conseqüentemente esses poderão iniciar um trabalho de maior autonomia, evitando a sobrecarga dos proprietários com questões operacionais e gerenciais fundamentais para o funcionamento do ponto de venda. Ainda como consequência os proprietários assumiriam maior o enfoque estratégico, que não fora percebido na entrevista.