

Universidade de Brasília
Faculdade UnB Planaltina
Gestão do Agronegócio

RAFAEL LIMA DE SIQUEIRA

**ANÁLISE ADMINISTRATIVO NA GESTÃO DA EMPRESA
SUPERMERCADOS ESPÍRITO SANTO**

Planaltina – DF

2013

RAFAEL LIMA DE SIQUEIRA

**ANÁLISE ADMINISTRATIVA NA GESTÃO DA EMPRESA
SUPERMERCADOS ESPIRÍTO SANTO**

Relatório final apresentado ao curso de Gestão do Agronegócio, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Gestão do Agronegócio.

Orientador: Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa

Planaltina – DF

2013

“ Quem decide pode errar;
quem não decide já errou.”
Hebert Von Karajan

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e avós que sempre foram exemplos de humildade, honestidade e trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela minha vida em todas as dimensões. Aos meus pais que tanto batalharam para que eu pudesse concluir minha graduação. Aos meus familiares que me apoiaram e são referência de quem sou; em especial ao tio Marquin por ter me recebido em sua empresa e por ter compartilhado seus conhecimentos. E a todos os professores que contribuíram para minha formação, desde a alfabetização até os sistemas organizacionais.

A todos vocês o meus sinceros agradecimentos, muito obrigado por tudo!

RESUMO

Este trabalho é uma análise administrativa na empresa Supermercados Espírito Santo, uma intervenção com o objetivo de diagnosticar os componentes da estrutura organizacional e propor melhorias. O estudo foi feito a partir de entrevista semi-estruturada e análise documental. A proposta busca apresentar como uma estrutura organizacional bem definida pode melhorar a administração de uma organização, reduzindo incertezas e melhorando resultados.

Palavras-chave: Análise Administrativa – Estrutura Organizacional – Intervenção

ABSTRACT

This work is an administrative analysis on the company Supermercados Espíritu Santo, an intervention aimed at diagnosing the components of the organizational structure and propose improvements. The study was made from semi-structured interviews and documentary analysis. The proposal aims to present a clear organizational structure that can improve the administration of an organization, by reducing uncertainty and better results.

Keywords: Management Analysis-Organizational Structure-Intervention

SUMÁRIO

1. Introdução	08
1.1 Problema de Pesquisa	08
1.2 Objetivo Geral	09
1.2.1 Objetivos Específicos	09
2 Caracterização da Organização	09
2.1 Breve Histórico	09
2.2 Negócio	10
3 Referencial Teórico	10
3.1 Organização	11
3.2 Teoria de Sitemas	12
3.3 Análise Administrativa	14
3.4 Estrutura Organizacional	14
3.4.1 Componentes da Estrutura Organizacional	15
3.4.2 Condicionantes da Estrutura Organizacional	18
3.4.3 Níveis de Influência da Estrutura Organizacional	19
3.4.4 Níveis de Abrangência	19
4 Métodos e Técnicas de Pesquisa	20
5 Análise	22
5.1 Componentes da Estrutura Organizacional	23
5.1.1 Sistemas de Responsabilidade	23
5.1.2 Sistema de Autoridade	26
5.1.3 Sistema de Comunicação	27
5.2 Condicionantes	28
5.3 Níveis de Influência	31
5.4 Níveis de Abrangência	32
6 Conclusões	32

1 INTRODUÇÃO

Organização é um sistema de recursos que procura realizar algum objetivo, a sociedade moderna pode ser vista como uma sociedade organizacional, pois o homem passa todas as etapas de sua vida em organizações, é controlado por organizações e passa nelas a maior parte de seu tempo.

As organizações estão em constante processo de mudança (LIMA, 2003) para se manterem nos processos dinâmicos da sociedade e ambiente externo. Para verificar as necessidades de mudanças e se apontar soluções pode ser utilizado o método de análise administrativa.

Análise administrativa é um processo intervencionista apresentado por Cury (2008) que busca basicamente um diagnóstico de causas de problemas administrativos de forma sistêmica, é um processo dinâmico porque está se adaptando às novas realidades do ambiente e estático porque uma organização deve estar sempre em processo de análise. A análise administrativa pode tomar como base a estrutura organizacional, como é feito neste trabalho.

Estrutura organizacional segundo Oliveira (2007) é o instrumento administrativo que identifica todos os subsistemas agrupados por atividades específicas, responsabilidades, níveis de alçada, processos decisórios, processos de comunicação, visando os objetivos estabelecidos pela empresa Supermercados Espírito Santo.

1.1 Problema de Pesquisa

O ambiente de pesquisa é a empresa de supermercados que tem por problema de pesquisa: como está organizada a estrutura administrativa da empresa Supermercados Espírito Santo?

1.2 Objetivo Geral

Realizar uma análise administrativa na Empresa Supermercados Espírito Santo com enfoque na estrutura organizacional.

1.2.1 Objetivos específicos

Realizar um diagnóstico acerca dos componentes atuais da estrutura organizacional.

Elaborar proposta para melhorar a estrutura organizacional.

A seguir o trabalho está dividido em cinco partes: Caracterização da organização, referencial teórico, métodos e técnicas de pesquisa, análise e conclusões.

2 **CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.**

A organização Supermercados Espírito Santo é uma empresa brasileira do setor supermercadista, tem como razão social Supermercado M&R, inscrito no CNPJ: 06.195.462/0001-98 tem sede na quadra 06, conjunto 6-A, lotes 35, 37, 39, 41, 43, 45 e 47, SRN-A, Planaltina-DF no CEP 73340-601. Possui duas outras filiais em Planaltina-DF, sendo uma na quadra 06 do Setor Residencial Leste e outra na rua Marechal Deodoro no Setor Tradicional.

2.1 Breve Histórico

O mercado Espírito Santo iniciou suas atividades em 20 de fevereiro de 1992, com uma área total de 64m² de loja alugada. O proprietário Marcos Antônio Siqueira, ainda solteiro, buscava uma maneira de obter lucros e crescer financeiramente. A empresa foi crescendo gradativamente mesmo com

escassez de recursos. Em 1994, o proprietário casou-se e passou a dividir a empresa e sua administração com sua esposa.

Em 1996 o mercado adquiriu imóvel próprio, se transformando em supermercado em 1998, expandindo cada vez mais seu tamanho de loja, faturamento e número de colaboradores. Hoje, a empresa conta com três lojas, tendo uma área total de 3300m² e tem mais de 150 colaboradores.

2.2 Negócio

Os supermercados são considerados um dos principais canais de varejo de produtos agroindustriais, exercendo papel importante social principalmente nas médias e grandes cidades, com a distribuição de alimentos e bens de consumo a preços mais justos. Os supermercados exercem governança ao longo da cadeias agroindustriais, essa governança veria de acordo com o poder de compra do supermercado e das possibilidades de distribuição do canal fornecedor.

O Supermercado Espírito Santo é varejista de alimentos, comercializa produtos de mercearia, açougue, hortifrúti, padaria além de higiene pessoal, cosméticos e limpeza. Com mais de 11.000 itens cadastrados, tendo grande variedade e qualidade. Busca atender clientes mais exigentes em qualidade, mas que não abrem mão do preço.

As três lojas do Supermercado Espírito Santo estão localizados na região administrativa Planaltina, Distrito Federal, região com a uma das menores rendas per captas do DF, segundo a Codeplan (2012), a renda per capta de Planaltina era de R\$1999,17 ao passo que a média do Distrito Federal estava em R\$4517,56.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A proposta de intervenção administrativa na empresa supermercados Espírito Santo trata-se de uma análise sistêmica da atual estrutura organizacional e de uma proposta de nova estrutura com objetivo de realizar um diagnóstico

acerca dos componentes atuais da estrutura organizacional e elaborar proposta para melhorar a estrutura organizacional.

3.1 Organização:

Organização segundo Maximiano (2011, p. 03), "é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo", o autor aponta como componentes importantes de uma organização, os processos de transformação e a divisão do trabalho. As organizações estão em constante processo de mudança para se adaptarem as novas realidades do ambiente externo e atender as demandas do ambiente interno.

Mudança organizacional ocorre em uma empresa que esteja em busca de melhorias de eficiência, amadurecimento da estrutura formal ou por necessidade de reação frente ao dinamismo do ambiente externo à organização. Lima (2003) ressalta que as mudanças organizacionais existem desde o início do capitalismo, o que mudou foi a velocidade com que essas mudanças ocorrem. Por dois motivos: o aumento de concorrência e dinamismo externo causado pela velocidade com que a tecnologia de informação e de transportes; e a mudança na cultura das pessoas que mudam hábitos e buscam novidades.

A autora define mudança organizacional como:

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura forma, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. (LIMA 2003, p. 25)

Dentro das organizações todos os fatores são interagentes o que significa que as mudanças organizacionais devem ser feitas sob uma ótica sistêmica, respeitando os princípios de que uma alteração em um fator afetará outros fatores da empresa.

3.2 Teoria de Sistemas:

A Teoria de Sistemas proporciona uma técnica de como entender as organizações complexas, buscando uma administração da empresa como sistema que não pode ser analisada por partes independentes, as variáveis são inter-relacionadas, existe causa e efeito com alteração em qualquer nível do sistema.

Os sistemas administrativos são divididos em três níveis: sistema que é a organização em estudo, subsistema que são partes menores formadoras do sistema e o ecossistema que é o todo, incluindo sistema e subsistemas além do ambiente.

Os subsistemas podem ser classificados de acordo com a relação direta com atividade da empresa, podemos assim classificar de forma genérica os subsistemas de atividade fim como principais, os de atividade meio como complementares e os de atividades de suporte como subsistemas de apoio. (MAXIMIANO, 2011)

Segundo Oliveira,(2007, p. 06) “sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam função específica”.

A aplicação da teoria sistêmica a partir de um problema aponta que este problema tem várias causas e efeitos, muitas vezes não tendo uma solução em si mas em parte do problema, ou a solução desse problema em si pode causar danos maiores ao todo sistêmico. Segundo Maximiano (2011, p. 217.), “o pensamento sistêmico, com sua perspectiva das interpretações e soluções para problemas complexos, complementa e integra os conhecimentos especializados da administração.”

O enfoque sistêmico tem por objetivo a produção sinérgica dos subsistemas do sistema organizacional, as organizações tem pelo menos dois subsistemas, um sistema técnico que é formado por recursos físicos e abstratos que não estão diretamente ligados a pessoas e o sistema social que formado por todas as relações pessoais e comportamentos das pessoas e indivíduos.

Para Maximiano (2011, p. 220):

Sinergia é a palavra que indica a noção do que é o todo é maior que a simples soma das partes. Um sistema ou conjunto de recursos tem sinergia quando o resultado da interação é maior que a simples soma delas.

A técnica de administração dos processos causou forte evolução nos sistemas administrativos, segundo Maximiano (2011), processo é como os componentes se relacionam, através de operações que transformam componentes do sistema em produtos e serviços que são os resultados esperados.

A organização orientada por processos valoriza o trabalho em equipe e motiva os funcionários a cooperação e a melhor execução de suas atribuições. A contemporânea valorização das habilidades pessoas pode ofuscar a visão por processos e grupos de trabalho. Gonçalves (2000, p. 19) afirma que “os modelos de monitoramento de desempenho deverão ser redesenhados para que possam ser úteis na gestão dessas empresas.”

Para Gonçalves (2000), processo é qualquer atividade de transformação que transforma recursos em resultados esperados para o melhor atendimento dos clientes. A gestão por processos é uma nova ferramenta administrativa que emergiu frente às constantes mudanças nos ambientes organizacionais. A gestão de uma empresa é dinâmica e deve ser adaptativa e reativa as mudanças organizacionais e ambientais.

A implementação do enfoque no cliente demanda um redesenho nos processos organizacionais, pois as empresas eram moldadas para si mesmas e não para o atendimento de um cliente externo. O processo de maior importância para análise administrativa são os que têm maior relevância e maior impacto financeiro para a organização.

O conceito de processo empresarial associa-se à ideia de cadeia de valor, com a definição dos fluxos de valor: uma coleção de atividades que envolvem a empresa de ponta a ponta com o propósito de entregar um resultado a um cliente ou usuário final. (Gonçalves 2000, p. 10)

O método de análise administrativa apresentado por Cury (2008) pode ajudar para diagnosticar e propor soluções em um modelo de gestão por projetos.

3.3 Análise Administrativa:

Análise administrativa é um processo dinâmico em que um investigador ou analista presta serviço a uma empresa que demande sua consultoria, o processo é composto por três fases básicas que são: levantamento situacional que é um estudo detalhado da organização com seus problemas causas e efeitos, estudo de soluções do problema com propostas de soluções e a aplicação das mudanças. Esse trabalho se limita as duas primeiras etapas de levantamento situacional e estudo de soluções do problema.

Para Cury (2008), análise administrativa é um processo dinâmico e permanente, que tem por objetivo diagnosticar problemas administrativos e buscar soluções para esse problema, admitindo-se que um problema está inserido em um sistema é que ele tem várias causas e efeitos sobre o todo organizacional.

A análise administrativa tem diversas aplicações, desde avaliação do planejamento estratégico a análise de pequenos processos dentro de uma organização. Cury (2008) aponta uma metodologia a ser seguida em três etapas: diagnóstico situacional das causas composto por levantamento e crítica do levantamento, estudo da solução dos problemas composto por planejamento da solução e crítica do planejamento e a implementação das mudanças essa etapa contém além da implementação o controle de resultados. As etapas são interdependentes, uma falha em qualquer das etapas pode comprometer todo o processo de análise administrativa. A análise administrativa pode abordar diversos fatores de uma organização, neste trabalho o processo de intervenção ocorre na estrutura organizacional da empresa em intervenção.

3.4 Estrutura Organizacional:

Estrutura organizacional é a organização em si, todas as relações funcionais, relações de cargos, hierarquia, modo de relacionamento com os clientes. A estrutura organizacional pode ser vista como a aplicação do plano estratégico tendo o organograma como representação gráfica dessa estrutura.

Estrutura organizacional é instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis

de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos da empresa. Oliveira(2007p. 69)

Uma estrutura organizacional é bem estabelecida quando há harmonia entre o que é planejado pela alta administração e o que é executado dentro de toda a organização. A negociação de expectativas é um bom caminho para se alcançar essa harmonia. Toda empresa possui dois tipos de estrutura: a formal e a informal.

A estrutura formal é a estrutura planejada e formalmente apresentada, com as diretrizes da organização, a estrutura formal é controlada pela gerência e pode ser representada graficamente pelo organograma e por outros documentos e normas. (OLIVEIRA, 2007)

A estrutura informal é a rede de relações sociais em que as pessoas transmitem informações e criasse lideranças paralelas às estabelecidas pela estrutura formal. Ela surge da interação entre pessoas, com características em comum, desejos e aspirações próprias dos indivíduos e grupos de indivíduos. As relações da estrutura informal geralmente não estão representadas no organograma. Oliveira (2007, p. 66) ressalta que “enquanto existir pessoas nas empresas, haverá grupos informais.”

As mudanças na estrutura organizacional (LIMA, 2003 e OLIVEIRA 2007) são vistas como um dos meios mais eficazes de melhorar o desempenho do sistema. Por isso, a estrutura organizacional está em constante mutação, além das demandas da estrutura informal que até certo ponto foge do controle dos gerentes. Oliveira (2007, p. 68) afirma que “o executivo inteligente e esperto é o que sabe utilizar a estrutura informal da empresa.”

Os componentes da estrutura organizacional e seus componentes são apresentados na próxima seção.

3.4.1 Componentes da estrutura organizacional:

Para se realizar as mudanças na estrutura organizacional é necessário conhecer os componentes dessa estrutura que são apresentado por Oliveira (2007) em quatro sistemas sendo: o sistema de responsabilidade, o sistema de autoridade, o sistema de comunicação e o sistema de decisão.

Segundo Oliveira (2007) responsabilidade é a atuação de profissional buscando resultados esperados com qualidade e eficiência com ou sem a cobrança de terceiros. A responsabilidade não pode ser delegada, sendo assim, permanece a responsabilidade a quem a obrigação foi atribuída. Os aspectos básicos do sistema de responsabilidades são:

- Departamentalização – é a divisão da organização em grupos que tenha algum fator em comum, de acordo com o critério de agrupamento se define o tipo de departamentalização que pode ser: por quantidade, funcional, territorial, por produtos ou serviços, por clientes, por processos, por projetos, matricial, mista e por área estratégica de negócio.
- Linha e assessoria – unidades organizacionais de linha são as que têm ação de comando e as de assessoria não tem ação de comando, funcionando como auxiliar a setores de comando específicos.
- Atribuições das unidades organizacionais – é a representação formal de todas as responsabilidades da unidade organizacional.

Autoridade segundo Oliveira (2007) é o sistema estabelecido para determinar variáveis dentro da organização, o poder de definir o que, como, quando, por quanto, e por quem. A autoridade é mais ampla nos níveis hierárquicos mais altos. Existe autoridade formal e informal, a formal é autoridade definida pela estrutura hierárquica da empresa, o direito de comandar e o poder de se fazer obedecer. A informal se dá pelo status, influencia de indivíduos nos convívios sociais internos, pela inteligência e carisma, capacidade de influencia e experiência. Segundo Oliveira (2007), os aspectos básicos de autoridade são:

- Delegação – é a transferência de tarefas para outros funcionários,
- Centralização e descentralização – centralização é a concentração de poder nos níveis hierárquicos mais altos e descentralização é a distribuição de capacidade de decisão.
- Níveis hierárquicos – são os agrupamentos por graus de autoridade na empresa.
- Amplitude de controle – é a quantidade de subordinados que um superior hierárquico consegue comandar para se atingir os menores

custos com a atividade de comando e os melhores resultados de equipe.

Sistemas de comunicação, processo de transmissão interativo de dados, informações, comandos e orientações entre pessoas, organizações, departamentos e agentes externos. Oliveira (2007)

Um bom sistema de informações é importante para o comando e controle de uma organização, a capacidade de comunicação é um pré-requisito básico para se exercer influência em toda a organização. Problemas na comunicação elevam custos e reduzem resultados.

Distorções no sistema de comunicação são chamadas de ruído, que é a transmissão de informações não desejadas pelo emissor ou distorções nas informações transmitidas. Oliveira (2007 apud THOMPSON, 1976, p.76) “afirma que de fato aqueles indivíduos que são, tradicionalmente, encarregados de tomar todas as decisões já não possuem a bagagem de conhecimentos necessários para tomá-las”.

Segundo Oliveira (2007) o sistema de comunicação informal existe e pode ser prejudicial à organização a medida que produz ruídos e excesso de transmissão de informações não relevantes para o bom funcionamento da organização, ou benéfico a medida que agiliza o processo de transmissão de informações de formas diretas entre setores distintos, contudo o sistema de informação informal não deve ser diretamente combatido pois isso poderia gerar insatisfação e aumento de ruído.

Para Oliveira (2007) o sistema decisão é a definição dos processos decisórios pelos executivos, uma definição de quem toma a decisão e em qual nível hierárquico além da resposta em si, se sim, não ou quanto. A decisão deve sempre ser tomada por quem está mais próxima ao campo de ação, ou seja, o nível hierárquico mais baixo possível. A decisão deve ser pensada de forma sistêmica, analisando todos os seus níveis de alcance diretos e indiretos.

Fatores que condicionam o estabelecimento da estrutura organização são apresentados na seção a seguir.

3.4.2 Condicionantes da estrutura organizacional

Condicionantes são fatores que viabilizam o estabelecimento de uma estrutura organizacional, existem quatro condicionantes objetivos, ambiente da empresa, tecnologia e recursos humanos.

O fator sistemas de objetivos aqui é composto por objetivos, estratégias e políticas de modo que quando os objetivos, estratégias e políticas são claros e bem definidos, se aumenta a capacidade de gerenciamento, pois se define o que deve ser atingido por cada membro da empresa. Oliveira (2007, p. 86) define objetivos como “o alvo ou situação que se pretende alcançar”, estratégia como “a definição mais adequada para se alcançar cada objetivo” e política como “ parâmetro ou orientação para a tomada de decisão.”

O ambiente externo é formado por todas as organizações e pessoas que exerçam influencia sobre a empresa. É a análise setorial levando em conta os fatores externos à organização, ou seja, fatores que fogem ao comando da administração da empresa, cabe a empresa apenas estar em constante processo de adaptação para obter vantagens dessas condicionantes que não são estáticas. Almeida (2007, p. 21) aponta cinco fatores para se analisar o ambiente externo de um setor de atividades, são eles: “o poder dos clientes e fornecedores; o nível de saturação da concorrência; a facilidade de entrada dos novos concorrentes; a facilidade de entrada de produtos ou serviços substitutos; e o nível de interferência do governo.”

Quando se considera o fator tecnologia, se leva em conta quais são as tecnologias do setor e o que vem sendo desenvolvido e contrastar com as tecnologias que são de posse e uso da empresa. (OLIVEIRA, 2007)

Quanto ao fator recursos humanos, são as pessoas que realizam os trabalhos para que os objetivos sejam alcançados. Deve ser levado em conta os atributos, necessidades e aspirações das pessoas que compõem a empresa para se ter uma estrutura organizacional eficiente. (OLIVEIRA, 2007)

Há três níveis de influência no desenvolvimento de uma estrutura organizacional, esses níveis são apresentados na seção a seguir.

3.4.3 Níveis de influência da estrutura organizacional

Segundo Almeida, existem três níveis de influência que são os níveis estratégico, tático e operacional. Nível estratégico está para as decisões que afetam o todo da empresa, são em geral decisões e planejamento a longo prazo. Almeida (2007, p. 29) afirma que, “uma decisão é mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e tenha-se uma interferência maior em toda a organização”.

Para Almeida (2007) o nível tático, é que faz as ligações entre as decisões estratégicas e as operacionais. O planejamento tático tem por finalidade analisar determinada unidade organizacional para obter os melhores resultados, contudo, esse nível de influência está associado a apenas uma unidade ou setor e não a empresa inteira.

Nível operacional esta para plano de ação e cronograma, onde as ações realmente acontecem. Segundo Oliveira (2007, p.88)“O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente por meio de processo formais, das metodologias de desenvolvimento e implementação estabelecidas.”

No desenvolvimento e implementação da estrutura organizacional poder ser ter três níveis de abrangência que são apresentados na seção a seguir.

3.4.4 Níveis de abrangência

Níveis de abrangência servem para classificar o alcance da pesquisa ou consultoria, Oliveira (2007) apresenta três níveis de abrangência: nível da empresa, nível da unidade estratégica de negócio e nível da corporação.

Nível de abrangência da empresa, estuda toda empresa com todos as suas áreas de negócio.

Nível de abrangência da unidade estratégica de negócio, a estrutura é analisada de acordo com a unidade estratégica de negócio, pois essa é considerada um sistema.

Nível de abrangência corporação, nesse nível é considerado a administração corporativa a qual integra mais de uma unidade de negócio.

Com base na estrutura organizacional, seus componentes, condicionantes, níveis de abrangência e influência pretende-se analisar a empresa Supermercados Espírito Santo.

4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este trabalho é uma pesquisa qualitativa que segundo Straus (2008), é qualquer tipo de pesquisa que não produza resultados estatísticos, ou de outro meio de quantificação.

Esta pesquisa será classificada com base nos critérios de pesquisa apresentados por Vergara (2010), que qualifica a pesquisa segundo dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, para Vergara (2010) trata-se de investigação intervencionista que é motivada pela necessidade de se resolver problemas concretos, tem finalidade prática e busca levantar possíveis soluções para os problemas identificados e aplicação da melhor solução encontrada. Segundo Vergara (2010,p. 43.) “a investigação tem como principal objetivo interpor-se, interferir na realidade estudada, para modificá-la.”

O processo desta pesquisa foi uma investigação intervencionista na empresa Supermercados Espírito Santo, com a contribuição e participação da alta administração da empresa. Os colaboradores da empresa tiveram ciência do que foi realizado e também puderam participar do processo intervencionista para o aumento da aceitação

Quanto aos meios, a pesquisa foi aplicada com entrevista semi-estruturada (FLICK, 2004), investigação documental e análise de conteúdo. Pesquisa participante segundo Vergara (2010), é uma metodologia na qual o pesquisador recebe contribuições no processo de trabalho pelo objeto de estudo, seja uma organização, pessoa ou grupo social. Nesse processo há participação ativa do investigado. Investigação documental segundo Vergara (2010) é a pesquisa em qualquer meio de armazenamento de dados e informações do objeto de estudo.

Quanto à entrevista semi-estruturada, Straus (2008) afirma que primeiramente deve ser definido os informantes, o local o momento e os tipos de

dados a serem coletados. As perguntas devem ser baseadas em um trabalho de campo preliminar e da literatura estudada sobre o tema. Para Flick (2004) a entrevista semi-estruturada tem o objetivo de dar mais segurança para o entrevistador que em uma entrevista aberta e mais flexibilidade que em uma entrevista estruturada. Mais segurança pelo fato de que as questões ajudaram a se chegar ao objetivo específico e contribuem com a otimização do tempo. Mais flexibilidade porque podem surgir informações relevantes que não foram perguntadas e porque o entrevistador pode cancelar alguma questão que resposta anterior a respondeu ou a tornou irrelevante. O roteiro de entrevista está em apêndice. Foram feitas apenas duas entrevistas, uma com o fundador e presidente da empresa e outra com a gerente de recursos humanos, os dados biográficos estão no quadro a seguir.

Tabela 1 - dado biográficos

Entrevistado	E-1	E-2
Idade	42 anos	27 anos
Tempo de empresa	21 anos	18 meses
Tempo na área funcional	6 anos	1 ano
Escolaridade	Ensino fundamental incompleto	Nível Superior Completo

Investigação documental segundo Vergara (2010, p.43), “investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas.” Neste trabalho foram levantados os documentos contratuais da empresa, manuais de treinamento e documentos relevantes a estrutura organizacional da empresa.

Análise de conteúdo segundo Franco (2003), trata-se de um processo de análise mais profundo dos significados implícitos e explícitos das mensagens, tem, portanto, seu enfoque nas mensagens, sejam elas verbais, gestuais, figurativas, silenciosa, documental ou diretamente provocada.

A análise de conteúdo pode ser considerada como um conjunto de técnicas de análises de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens... A interação da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção das mensagens, inferência esta que recorre a indicadores. (FRANCO p.20, apudBARDIN, 1977, p. 38)

O investigador pode produzir inferências sobre: as características do texto, as causas e/ou antecedentes das mensagens e os efeitos da comunicação. Trabalhando com vestígios que são as manifestações de estados, dados e de fenômenos. Segundo Franco (2003, p. 26)“Os dados obtidos, mediante a análise de conteúdo, podem ser comparados a algum padrão de adequação ou desempenho.” Esses dados devem seguir um delineamento de pesquisa afim de se coletar os dados que melhor respondam às perguntas do investigador. Será utilizado o critériode categorização semântico que é o agrupamento de informações de acordo com algum grupo com característica em comum, para este trabalho é o agrupamento de informações que respondam uma mesma questão ou aborde um mesmo tema. (FRANCO, 2003)

Os instrumentos de pesquisa forma escolhidos para a melhor obtenção de dados, que possam ser transformados em informações fidedignas para a análise administrativa. De acordo com Martins (2002), deve-se saber o que está se perguntando e as perguntas devem não conter um conhecimento pressuposto ou indução a uma resposta específica, deve-se respeitar também o problema da comunicação, ou seja, a pessoa para quem se direciona a pergunta deve compreende o lhe é perguntado.

Na próxima seção foi apresentada a análise da pesquisa de acordo com a estrutura organizacional e método de análise administrativa apresentados no referencial teórico.

5 ANÁLISE

Para este estudo a análise foi realizada tendo por base o método aplicado por Cury (2008) e tendo enfoque na estrutura organizacional conforme Oliveira (2007) com os componentes, condicionantes, níveis de influência e abrangência.

5.1 Componentes da Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é composta por basicamente quatro componentes: sistema de responsabilidade, sistema de autoridade, sistema de comunicação e sistema de decisão. Segue a análise dos três primeiros sistemas respectivamente, não será feita análise do sistema de decisão por limitações de tempo e por falta de documentos que permitam essa análise.

5.1.1 Sistema de responsabilidade.

Sistema de responsabilidade segundo Oliveira (2007) é composto por delegação, linha e assessoria e descrição das atividades.

Conforme as entrevistas analisadas, a departamentalização da empresa é dividida em departamento administrativo, financeiro e tesouraria que é parte burocrática da empresa e área comercial, equipe de frente de loja e equipe de entrega. O entrevistado E-1 afirma ainda que as negociações comerciais maiores são feitas por ele.

O entrevistado E-2 comenta que a departamentalização da empresa “é feita por departamento e por loja, sendo que apenas na loja matriz temos os departamentos de administração e financeiro. As lojas são divididas em frente de loja, FLV (frutas, verduras e legumes), reposição, mercearia, açougue e padaria.”

Consta um organograma em documento denominado “treinamento”, que é uma cartilha utilizada para apresentar a empresa a novos funcionários. Esse organograma está apresentado na figura 1.

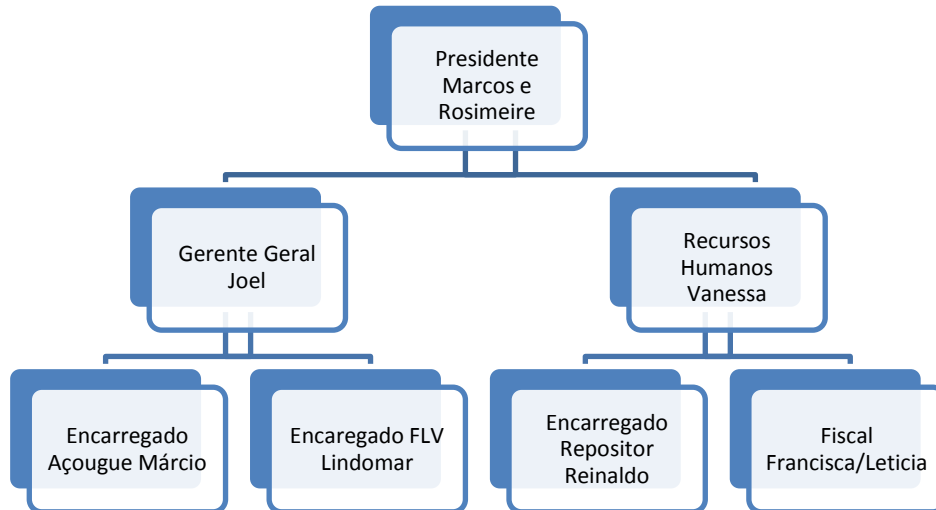


Figura 1 - Organograma da empresa

Segundo os critérios de departamentalização apresentados por Oliveira (2007) e a partir dos dados coletados apresenta-se proposta para empresa realize departamentalizaçomista, sendo departamentalização funcional, territorial e por produtos. Departamentalização funcional nos níveis hierárquicos mais altos, toda a área meio da empresa dividida pelas necessidades de cada gerência. Departamentalização territorial porque existe a necessidade de no mínimo um gerente para cada loja e de no mínimo dois fiscais para cada loja, sendo um por turno. Departamentalização por produtos onde os funcionários são alocados de acordo com categorias de produtos. A empresa poderia ser representada então pelo organograma da figura 2.

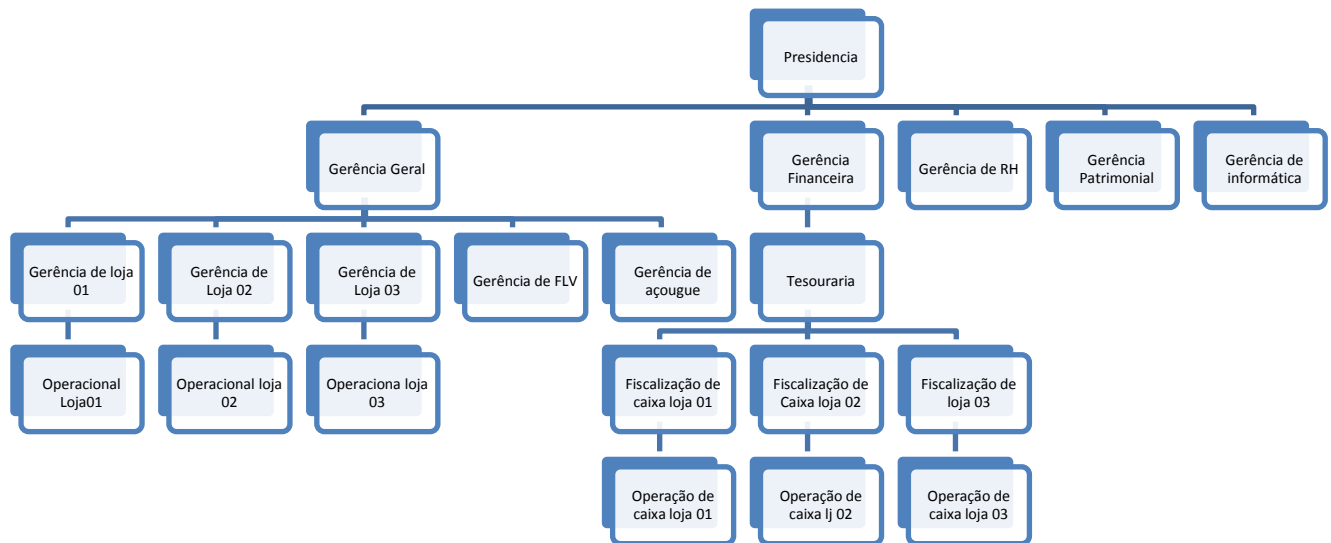


Figura 2 - Proposta de Organograma para a empresa Supermercados Espírito Santo

Quanto a linha e assessoria, todas as unidades organizacionais da empresa exercem atividade linha, pois ou exercem função de comando e/ou comando estrutura organizacional. Sendo assim não existem unidades de assessoria na empresa.

As atribuições de cada unidade organizacional não estão formalizadas, no momento da contratação a pessoa contratada é alocada de acordo com suas experiências profissionais e necessidades da empresa e nesta área recebe funções específicas com cargo formal, mas as funções são estabelecidas apenas de forma verbal.

A não formalização das atribuições da unidade organizacional causou inúmeras disfunções no início da formação da atual equipe, com grande número de funcionários e maior divisão das áreas funcionais. Com o amadurecimento da equipe as funções foram bem definidas de forma tácita.

Segundo Oliveira (2007), a não formalização em documento de cada unidade organizacional gera insegurança para empresa, pois caso um funcionário de

determinada área específica se desligue da empresa, não haverá nada documentando quais eram suas atribuições e isso pode causar um desequilíbrio administrativo. Propõe-se que a empresa formalize as atribuições principais de todas as áreas, esse documento deve ser feito com a participação das pessoas as quais estão sendo atribuídos obrigações e poderes.

5.1.2 Sistema de Autoridade

O sistema de autoridade segundo Oliveira (2007) é constituído por: amplitude administrativa, níveis hierárquicos, delegação e centralização e descentralização.

Em entrevista o entrevistado E-1 afirmou que: “a autoridade parte de mim para os encarregados”, ele evidencia a necessidade de gerentes de loja, mas alega a falta de profissionais preparados para o cargo, com isso ele nomeou “encarregados de loja”, que são funcionários exercem a função de gerenciamento e controle nas loja. Já a entrevistada E-2 afirmou que a “autoridade parte da matriz para as outras lojas”. Foi observado que existem de forma tácita gerentes de loja, que são os encarregados gerais, e um gerente geral que fica na loja matriz.

Via de regra a delegação é feita pelo superior hierárquico direto, mas podem ocorrer delegações do nível hierárquico mais alto para os mais baixos sem passar pelos intermediários devido ainda ao bom clima organizacional.

Para Oliveira (2007, p. 196) “centralização é a maior concentração do poder decisório na alta administração”, sendo assim, a empresa analisada é centralizada, pois as decisões em níveis estratégicos são tomadas basicamente pelo presidente com pouca participação das gerências e quase nenhuma participação dos funcionários de nível operacional.

Foram observados quatro níveis hierárquicos na empresa, partindo da presidência, para as gerências táticas, os gerentes operacionais e os operadores. Sendo três níveis de supervisão. Os níveis hierárquicos estão representados na figura 3.

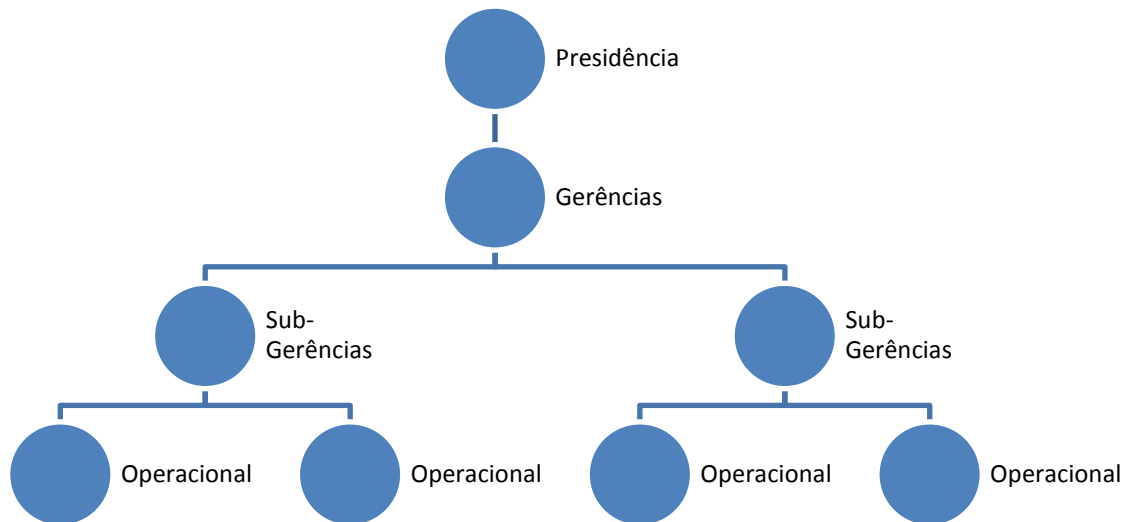


Figura 3 - Níveis Hierárquicos

Devido aos três níveis de delegação a quantidade de funcionários por supervisor é relativamente baixa, o que é positivo para a comunicação e melhor aproveitamento dos funcionários da empresa e negativo quando se considera os elevados custos da área meio, custos fixos que vão diminuindo a medida que a empresa expande a área fim.

5.1.3 Sistema de Comunicação

Em entrevista o presidente da empresa afirmou que ele se comunica com encarregado de cada seção que fica responsável por transmitir a “conversa” para sua equipe, a comunicação pode ser feita de forma mais genérica através de informativos em mural e apresentou a publicidade de empresa como sistema de comunicação também, sendo feita por “carro de som, faixas e panfletos”.

A gerente de recursos humanos apresentou que a comunicação dentro da empresa é feita através de treinamentos, reuniões, circulares e mural. A comunicação externa feita de forma direta com os gerentes e principalmente por e-mails.

Para Oliveira (2007, p. 79), “a capacidade para exercer influência em uma empresa depende, em parte, da eficácia de seus processos de comunicação”. Aponta ainda que distorções nos processos de comunicação podem causar sérios prejuízos à empresa.

A empresa tem como principal cana de comunicação a comunicação verbal direta, por necessidades de agilidade na operacionalização de loja, contudo, existem documentos que registram estoques e demandas de suprimentos, as compras são documentadas. Existem documentos de controle que circulam entre as três lojas, mural informativo e reuniões periódicas para se debater temas relevantes.

Proponho que seja elaborado um sistema de informações formalizado ao menos para informações mais importantes e que tenham possibilidades de gerar dúvidas e distorções quando realizadas de forma informal.

5.2 Condicionantes

Condicionantes são fatores que viabilizam o estabelecimento de uma estrutura organizacional, existem quatro condicionantes objetivos, ambiente da empresa, tecnologia e recursos humanos.

Para Oliveira (2007), é mais fácil administrar quando os objetivos, estratégias e políticas estão bem definidos e claros, pois se fixa expectativas das unidades organizacionais e na empresa como um todo.

Não existe na organização um sistema de objetivos e metas definidas formalmente, as políticas da empresa existem de forma tácita, a cultura organizacional dita quais são as políticas. Quanto às metas, o entrevistado E-1 afirma que “a meta central da empresa é gerar lucro, mas sem esquecer do seu papel social de geração de empregos e como contribuinte tributária, logo, quanto mais a empresa cresce, mais surgem empregos diretos e indiretos e mais impostos são pagos, contribuindo assim com a sociedade como um todo.”

Propõe-se aqui a formulação de um planejamento estratégico para a empresa com missão, visão, valores, políticas e diretrizes. O quadro 1 retrata uma proposta de missão e visão e valores criada a partir de análise documental e entrevistas.

<p>Missão</p> <p>Oferecer alimentos e serviços com padrão de qualidade a um preço justo, buscando o desenvolvimento da empresa, regional e de seus colaboradores.</p>
<p>Visão</p> <p>Ser o mais bem sucedido e respeitado supermercado de Planaltina, buscando a expansão de numero de filiais e área de atuação.</p>
<p>Valores</p> <p>Respeito às leis, culturas e costumes; Qualidade e comodidade pra clientes; Respeito às pessoas; Cumprimento dos acordos estabelecidos; Orientada por princípios católicos.</p>

Quadro 1 – proposta de planejamento estratégico

O ambiente externo é formado por todas as organizações e pessoas que exerçam influencia sobre a empresa. É a análise setorial levando em conta os fatores externos à organização, ou seja, fatores que fogem ao comando da administração da empresa. Podem-se analisar cinco fatores no ambiente externo de um setor de atividades: o poder dos clientes e fornecedores; o nível de saturação da concorrência; a facilidade de entrada dos novos concorrentes; a facilidade de entrada de produtos ou serviços substitutos; e o nível de interferência do governo.

O poder de compra dos clientes em Planaltina é relativamente baixo em relação a outras regiões administrativas do DF segundo dados da Codeplan (2010), contudo, dentro da sua área de atuação os Supermercados Espírito Santo atende uma faixa de renda média, por oferecer produtos e serviços com maior padrão de qualidade que seus concorrentes sem esquecer do fator preço.

A empresa está localizada em um ramo de atividade altamente concorrencial e todas as lojas estão próximas a concorrentes diretos, o ponto forte do setor é a

alta circulação de clientes nas lojas, chegando a emissão de aproximadamente cinco mil cupons fiscais por mês em cada loja, isso porque um cliente pode ir mais de uma vez ao mês, principalmente para comprar produtos perecíveis com carnes, frutas, verduras e legumes.

O setor varejista de alimentos com poucos entraves para novos entrantes, as maiores delas são espaço físico com boa localização, capacidade de expor uma grande variedade de itens, dificuldades para ter um preço competitivo e qualidade em produtos e serviços.

O governo está presente de diversas formas, alta fiscalização e carga tributária, normas gerais de exposição de produtos alimentícios, normas sanitárias, normas de acessibilidade, normas de segurança contra incêndios, entre outras tantas normas impostas.

Quanto à tecnologia que a empresa utiliza, está dentro dos padrões de supermercados, contando com sistema de refrigeração com motores externos, pontos de venda (PDV) modernos com impressoras fiscais, leitores de código de barras, leitores de cartões modernos e balanças modernos e funcionais. O setor está em constante evolução com máquinas cada vez mais modernas, econômicas e a empresa está buscando sempre renovar sua tecnologia para manter o seu layout e funcionalidade modernos.

Na condicionante recursos humanos, segundo o entrevistado E-1, é dado uma atenção maior pela presidência, pois conhecem o valor humano dentro da organização, busca-se um profissional qualificado para esta área. Foi apresentada uma política de “reciclagem” de funcionário, que se trata de negociação de expectativas com funcionários com demissão iminente.

A gerência de recursos humanos é a única que dispõe de um profissional com curso superior e especialização, demonstrando assim a preocupação da empresa com os seus mais de 150 colaboradores. Em geral, os colaboradores da empresa não tem formação acadêmica, a maioria dos funcionários tem níveis fundamental e médio, existe dificuldade maior para se contratar profissionais em áreas mais específicas principalmente açougue, áreas de gestão e informática.

Propõe-se a criação de um plano de carreira, onde os funcionários saibam o que deverão fazer e qual postura deverão ter para ser almejar um cargo melhor, e um sistema de distribuição de lucros ou remuneração por resultados com o objetivo de envolver todos os funcionários nos trabalhos da empresa.

5.3 Níveis de influência

Existem três níveis de influência que são os níveis estratégico, tático e operacional. Nível estratégico está para as decisões que afetam o todo da empresa, são em geral decisões e planejamento a longo prazo. O nível tático, é que faz as ligações entre as decisões estratégicas e as operacionais. O planejamento tático tem por finalidade analisar determinada unidade organizacional para obter os melhores resultados. Nível operacional é onde as ações de área fim são realizadas.

O Planejamento estratégico é feito pela presidência, onde funcionários de outros setores não participam de forma direta, mas existem reuniões para serem apresentadas as metas futuras, dificuldades a se atingirem esses objetivos e é aberto um espaço de diálogo com funcionários de todos os níveis.

Planejamento tático é feito pelas gerências do segundo nível hierárquico, e tem como objetivos instalar o que foi determinado pela presidência para toda organização em suas unidades e em níveis hierárquicos inferiores.

O planejamento operacional é realizado pelas pessoas que estão em níveis hierárquicos mais baixos, mais próximos das áreas de execução, seguindo orientações da presidência e níveis hierárquicos superiores.

Propõe-se que a empresa adote um modelo de gestão participativo onde todos os funcionários exerçam de algum modo influência em todos os níveis. Para se chegar esse objetivo o planejamento estratégico pode passar a ter participação direta dos gerentes de áreas funcionais e principais superiores hierárquicos.

É proposto também mais autonomia ao nível operacional, para que os funcionários em nível operacional possam otimizar processos e reduzir custos com monitoramento e controle.

Na próxima seção é apresentado o alcance do estudo.

5.4 Níveis de Abrangência

Esse estudo está no nível da empresa, pois estuda toda a empresa com todas as suas áreas de negócio.

6 CONCLUSÕES

A análise administrativa na empresa Supermercados Espírito Santo foi realizada com o objetivo de diagnosticar e propor melhorias nos componentes, condicionantes, níveis de influência e abrangência da estrutura organizacional. Os dados foram coletados através de análise documental e entrevista semi-estruturada.

Foram apresentadas propostas em alguns aspectos da estrutura organizacional, porém, para se implantar essas propostas será necessário um estudo mais amplo e uma participação mais ativa da empresa. Pela limitante de tempo, não foi possível aplicar o método de observação pessoal e realizar as análises e propostas para a estrutura organizacional da empresa por esse método.

Evidenciou-se que o conhecimento sobre estrutura organizacional é importante para qualquer empresa privada ou pública, para otimizar o processo administrativo. A representação formalizada de todos os componentes da estrutura organizacional permite uma melhor visualização da empresa para os gestores, reduz incertezas e com isso são potencializadas as competências administrativa.

Com a análise administrativa foi possível identificar a necessidade de um planejamento estratégico para que a organização tenha objetivos claros para todos os membros e pessoas que participem do processo de cumprimento desses objetivos.

Com o diagnóstico prático foi possível identificar o papel do analista de organização de métodos dentro das organizações. A empresa analisada tem uma estrutura organizacional madura, mas que pode entrar em colapso com a saída de qualquer membro da alta administração, pela falta de formalização das funções do

cargo vago. Além disso, foi possível identificar disfunções administrativas, pessoas eram denominadas em diferentes cargos, e as hierarquias não são claras.

A empresa ficou interessada pelo processo de intervenção administrativa com enfoque na estrutura organizacional, contudo, existem outras prioridades para a alta administração.

Bibliografia

STRAUSS, A.; COBRIN, J. **Pesquisa Qualitativa**: Técnicas e procedimentos para o de desenvolvimento da teoria fundamentada. Porto Alegre: Artmed, 2008. 288p., 23 cm.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Sistemas, Organizações e Métodos**: Uma abordagem gerencial. 17ª Ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2007.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMA, Suzana M. V. **Mudança Organizacional**: Teoria e Gestão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. 348 p.

MARTINS, Gilberto A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos**: Uma Visão Holística. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FLICK, Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ALMEIDA, Martinho, I. R. **Manual do Planejamento Estratégico**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANCO, Maria L. P. B. **Análise de Conteúdo**. Brasília: Plano Editora, 2003.

CODEPLAN, **Distribuição de Renda na Área Metropolitana Integrada de Brasília**

–
AMIB, <http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/etene/etene/docs/6distribuicao_renda_a_area_metropolitana_integrada_brasilia_amib.pdf> acesso em 22 de junho de 2013

APÊNDICE

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Bom dia, meu nome é Rafael Siqueira, e sou aluno da Graduação de Gestão do Agronegócio da Universidade de Brasília. Tenho o Prof. Jonilto Sousa como meu orientador, e estou a realizar uma análise administrativa. Trata-se de um estudo sobre os componentes da estrutura organizacional da empresa.

Antes de prosseguir, quero afirmar que todos os seus comentários são confidenciais, e serão utilizados apenas para fins da pesquisa. Você permite que eu grave essa conversa para análise posterior?

[resposta do entrevistado]

- 1- Como que são divididas a áreas da empresa?
Objetivo: identificar o tipo de departamentalização da empresa.
Objetivo 2: identificar se a empresa apresenta organograma
- 2- Fale sobre o sistema de autoridade da empresa. (quem manda? Quem obedece?)
 - a. Objetivo: identificar os níveis hierárquicos, amplitude de controle e delegação, centralização/descentralização.
- 3- Fale sobre o sistema de comunicação.
 - a. Objetivo: identificar as interações entre as unidades organizacionais
- 4- Fale sobre o recursos humanos da empresa.
 - a. Objetivo: identificar como os recursos humanos estão motivados e comprometidos com os resultados da empresa

Dados biográficos

Há quanto tempo você atua em atividades relacionadas (xxxxxxx)?

- Qual a sua formação acadêmica? (Ensino médio, Ensino superior, especialização, mestrado, doutorado)
- Indique a faixa etária que corresponde a sua idade:
 - Até 25 anos
 - Entre 26 e 35 anos
 - Entre 36 e 45 anos
 - Entre 46 e 55 anos
 - Acima de 55 anos

