



A EMPRESA ESTÁ CRESCENDO! O QUE VAMOS FAZER AGORA?

THE COMPANY IS GROWING! WHAT ARE WE GOING TO DO NOW?

Recebido em 20.10.2015. Aprovado em 19.06.2017

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i3.682>

Janaina Maria Bueno

janainabueno@fagen.ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Uberlândia/MG, BRASIL

Carlos Roberto Domingues

carlosdomingues@yahoo.com

Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Uberlândia/MG, BRASIL

Juliana Vieira

juliana.vieira.borges@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Uberlândia/MG, BRASIL

Matheus Barcelos

matheusbarcelos@outlook.com

Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Uberlândia/MG, BRASIL

Resumo

Este caso para ensino visa promover a capacidade de análise e tomada de decisão frente às mudanças na estrutura organizacional, com base na abordagem das configurações de Mintzberg (2015). O caso tem como pano de fundo a história e as mudanças ocorridas em uma pizzeria com mais de trinta anos de existência, que possui oito filiais e mais de cem empregados, situada na segunda maior cidade de Minas Gerais. Os dados foram obtidos em entrevistas com a gestora da empresa. A empresa, uma pizzeria, possuía uma estrutura simples nos anos iniciais de suas atividades, com características de comunicação informal e centralização das decisões. Na medida em que vai crescendo, a estrutura vai se transformando em uma estrutura divisional, com padronização de processos, maior formalização e descentralização de tomada de decisão. Devido às mudanças nas configurações da estrutura da empresa, ao longo dos anos, ela se torna um excelente instrumento para professores e alunos de graduação em administração analisarem e trabalharem alternativas para reestruturações organizacionais. Também são sugeridas abordagens alternativas de análise como o processo sucessório e estratégia de *franchising*.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional. Configuração. Estrutura Divisional. Empresa de Serviços.

Abstract

This teaching case aims to promote the ability of analysis and decision-making in the face of changes in organizational structure, based on the configuration approach of Mintzberg (2015). The case is about the story and the changes occurred in a pizzeria with more than 30 years, which has 8 branches and more than 100 employees, situated in the second largest city in the State of Minas Gerais. The data were obtained in interviews with the manager of the company. Initially, the company, a pizzeria, had a simple structure, with characteristics of informal communication and centralization of decisions. As it was growing, the structure was transformed into a divisional structure, with process standardization, increase of formalization and decentralization of decision-making process. Due to the different settings that the company has adopted over the years, it becomes an excellent tool for teachers and undergraduate students in business administration review and work alternatives to organizational restructuring. Are also suggested alternative approaches to analyzing as succession process and franchising strategy.

Keywords: Organizational Structure. Configuration. Divisional Structure. Service Company.

Introdução

A estrutura organizacional é um dos principais elementos do ambiente interno de uma organização e influencia na definição de processos, escolha de ferramentas de gestão e estratégias empresariais. Ela compreende o conjunto de definições acerca de como está estruturado e dividido o trabalho, a hierarquia, autoridade e controle (MINTZBERG, 2015).

Em empreendimentos do setor gastronômico, principalmente aqueles de pequeno porte, não é raro a sua estrutura ter forte base familiar, responsável por definir as ações, a tomada de decisão e o estilo de liderança. No entanto, quando há a demanda por crescimento, torna-se necessário o redimensionamento da estrutura, da sua configuração e da distribuição do poder. Henry Mintzberg, desde a década de 1980, analisa as diferentes formas que a estrutura organizacional pode apresentar, e a adequação destas à realidade das empresas, resumindo estas formas em cinco diferentes configurações. É com base nestas configurações que o presente caso vai ilustrar as características e desafios da transição da estrutura organizacional durante o período de crescimento de um empreendimento do setor gastronômico.

O caso em questão tem como cenário uma cidade de médio porte localizada no triângulo mineiro, extremo oeste do estado de Minas Gerais. Por sua localização privilegiada, tendo fácil acesso aos principais mercados, ela se tornou um polo de excelência em logística e possui expressiva importância para a economia regional. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2016), a cidade apresentava uma população estimada de, aproximadamente, 669 mil habitantes, sendo a segunda maior população do estado. O setor terciário é a maior fonte geradora do Produto Interno Bruto (PIB) local, com destaque para o ramo de supermercados, produtos alimentícios e bebidas, com a taxa global de crescimento de 31%. A cidade em questão possui cerca de 850 estabelecimentos gastronômicos, dos quais, aproximadamente, 35% são do tipo pizzeria, de acordo com os números da Vigilância Sanitária no ano de 2014.

Segundo dados da Associação Pizzarias Unidas do Estado de São Paulo – APUESP, diariamente, são consumidas 1 milhão de pizzas no Brasil, com previsão de crescimento anual em torno de 10%. De acordo com a APUESP (2016), o faturamento deste setor gira em torno de R\$ 22 bilhões por ano, com cerca de 36 mil pizzarias em funcionamento em todo o país.

O crescimento constante e as diferentes realidades deste tipo de negócio estimulam os empreendedores a buscar diferentes formatos de negócios e, portanto, configurar suas estruturas organizacionais da melhor maneira que lhes convier, o que tende a trazer uma série de consequências, algumas delas de difícil solução.

O Caso - Como tudo começou

Epaminondas e Urtigão eram dois irmãos de origem humilde que residiam em uma cidade de porte médio no interior de Minas Gerais. Ambos tinham um espírito empreendedor o que fez com que, desde muito cedo, trabalhassem para ter um negócio próprio que acabou se concretizando na forma de uma pequena pizzeria, chamada aqui de Pizzeria Bela Redonda. A sociedade durou por um curto período e, devido às divergências, eles decidiram fazer uma cisão: um deles ficou com a pizzeria e o outro resolveu abrir uma nova empresa. Epaminondas, muito controlador, ficou com o negócio e, mesmo sem estudo, conseguiu fazer com que a organização sobrevivesse, permanecesse no mercado por mais de trinta anos e ganhasse prêmios de reconhecimento ano após ano. A pizzeria, logo que foi constituída, contava com apenas dois funcionários, sendo um *pizzaiolo* e um auxiliar. A família (pai, esposa e filha) desde o início se envolveu nas atividades da pizzeria, inicialmente, atendendo aos clientes em suas mesas e Epaminondas controlando o caixa, as compras e o telefone para atendimento de eventuais pedidos.

Com o passar do tempo, a demanda por boas pizzarias aumentou na cidade de tal forma que Epaminondas teve que montar uma equipe melhor qualificada e, desta forma, o negócio passou para a seguinte estrutura: um *pizzaiolo*, dois auxiliares e três garçons. Assim, o papel da família muda: envolvendo-se diariamente com as funções de compras, pagamentos e demais controles, tudo com a extrema supervisão de Epaminondas. Sua esposa Cida e a filha Creusa têm uma série de pensamentos diferentes dos seus, no que diz respeito à forma de gestão do negócio e isto vem à tona cada vez com mais frequência. Esta situação é evidenciada na ausência de Epaminondas, quando elas passam a dar ordens aos empregados e que, em muitos casos, são contrárias às dele.

Ocorre, assim, uma série de fontes de atrito, sendo uma delas a manutenção da qualidade, tanto do

produto quanto do serviço. Epaminondas assegura que sua maior preocupação é a qualidade, entretanto, os empregados não recebem treinamento formal, a atualização se dá diante da verificação de erros e o grau de rotatividade dos *pizzaiolos* é alta. Este fato é objeto de constantes críticas tanto da esposa – Cida, como da filha – Creusa, que afirmam que se deve buscar a padronização dos processos, bem como, a permanência dos *pizzaiolos* na empresa. Os atritos levaram Epaminondas a antecipar a intenção de abertura de uma nova filial e, assim ele o faz. Outra decisão importante foi passar o comando desta nova unidade para a sua filha Creusa.

A mudança

A nova filial foi criada com a seguinte estrutura: dois *pizzaiolos*, dois auxiliares e cinco garçons. Como quem estava coordenando a filial era Creusa, ela resolveu aumentar o grau de padronização dos processos e tentar assegurar que a equipe não sofresse mudanças. Os resultados começaram, desde cedo, a surgir. O ticket médio e o número de clientes satisfeitos eram superiores aos da matriz.

No decorrer dos anos, os resultados mostraram-se consistentes, sempre positivos e fez com que os proprietários avertissem a possibilidade da abertura de outra filial, que seria gerenciada pela esposa. Esta situação não agradou ao fundador, pois Epaminondas tinha sérias restrições em aumentar muito a empresa e perder o controle. Ele, ao longo do tempo, tinha percebido que entre as duas unidades existentes já havia uma discrepância de qualidade e ouvira dos clientes que entre as duas unidades, tanto as pizzas como o atendimento eram bem diferentes. Por isso, ele resolveu que não iria mais falar em abertura de novas unidades e sim iria supervisioná-las diretamente até que voltassem a ter o padrão que ele considerava adequado. Tal atitude gerou imediata reação da esposa e da filha que afirmaram ser necessário repensar a empresa, pois, caso contrário, ela estaria fadada a permanecer do mesmo tamanho ou o que era pior, os clientes passariam a optar por frequentar uma unidade, em detrimento da outra. Depois de uma reunião onde a Cida e Creusa apresentaram os dados da empresa ao longo do tempo e uma pesquisa que enfatizavam alguns elementos, no decorrer da reunião, Epaminondas ficou positivamente surpreso com a qualidade das análises feitas e com muitos dos argumentos, o que o levou a crer que a qualidade

era uma busca constante e que a abertura de novos negócios deveria ser realizada o mais breve possível. Todos concordaram.

O crescimento

Como a empresa A Bela Redonda estava capitalizada, ao invés de se abrir uma nova filial, resolveram abrir duas filiais de uma vez. Como consequência, a equipe teve que ser aumentada, o que demandou uma estratégia de recursos humanos diferente. Assim, resolveram alocar seus melhores *pizzaiolos* para as novas unidades, mas não sem antes treina-los na arte de fazer pizza com padronização de processo. Também são contratados mais auxiliares de *pizzaiolos* e é estabelecido que os *pizzaiolos* treinem seus auxiliares com base nas melhores práticas de trabalho, assegurando assim, a padronização dos processos. Quanto aos garçons, contrataram novos e estes, juntamente com os antigos, receberam uma série de treinamentos, padronizando os serviços de atendimento.

Ficou claro que, diante dessa nova realidade, deveriam contratar dois novos gerentes, entretanto, não foi isto que fizeram de imediato. Após uma série de reuniões, a família entrou em acordo sobre a nova estrutura organizacional, considerando que a configuração que o negócio exigia deveria ser outra. Logo, muitas mudanças deveriam acontecer e que a pessoa mais indicada para conduzir a nova empresa era a filha do casal, Creusa. Assim decidido, Creusa realiza uma reunião com os empregados, comunicando-os sobre a decisão da família e que em breve iria apresentar um “desenho” que representasse a nova estrutura da empresa e os respectivos gerentes das unidades que teriam autonomia e trabalhariam com indicadores, com orçamento e que, a partir de então, a maior contribuição de todos seria a de produzir de forma responsável, assegurando a qualidade dos produtos e serviços.

Passados alguns meses, as unidades com suas estruturas completas já estavam em pleno funcionamento. Entretanto, em duas unidades mais voltadas para produção e entrega das pizzas nos locais indicados pelos clientes, os gerentes estavam reclamando das atitudes dos *pizzaiolos*. As reclamações eram que estes não obedeciam rigidamente à hierarquia e a padronização dos produtos, o que contribuía para aumentar a não observação dos padrões. Os gerentes enfatizaram para Creusa que, com esta postura, os

resultados das unidades estavam sendo prejudicados e que eles, os gerentes, eram os responsáveis pelos resultados da unidade e estavam buscando, cada vez mais, executar seu trabalho livres da interferência e que não aceitariam a informalidade no ambiente de trabalho. Creusa, em reunião com os gerentes, relatou que os *pizzaiolos* possuíam um forte relacionamento com a família, mas foi categórica e afirmou que a decisão da gestão caberia aos gerentes e que ela iria cobrá-los pelos resultados da unidade, independentemente de qualquer coisa. Tal fato acarretou na inexorável substituição de alguns *pizzaiolos*.

Atualmente, a empresa conta com mais de cem funcionários alocados em oito unidades, sendo que algumas atendem somente pedidos pela internet ou telefone, outras estão localizadas nos bairros, com ambientes agradáveis, no estilo de tradicionais cantinas italianas. Em duas delas, os processos estão em constante aperfeiçoamento e padronização metódica, tendo em vista a possibilidade de cooperação estratégica para o crescimento via modelo franquia. Outra realidade é que cada vez mais os gerentes têm a autonomia sobre suas unidades e conseguiram equalizar os custos sem perda de qualidade, sendo que cada unidade de negócio está muito bem estruturada, conforme sua especificidade.

Por sua vez, Creusa realiza reuniões bimestrais com os gerentes para discutir os resultados diante das metas e verificar se os planos de ações estão sendo cumpridos, além de analisar as dificuldades de cada gestor de unidade. Também são realizados encontros semestrais onde cada gestor apresenta os resultados de suas unidades e ouve dos demais as respectivas considerações e, anualmente, é feita uma apresentação geral da empresa. O que tem sido observado é que cada unidade de negócio da empresa vem apresentando uma diminuição significativa da rotatividade; um aumento considerável de clientes e o faturamento tem sendo incrementado mês a mês.

Alguns creditam que parte deste processo de consolidação e crescimento da empresa A Bela Redonda deve-se a coerência entre a gestão e a estrutura adotadas, outros consideram que o mercado está muito favorável e que isto é consequência, quem estará certo?

Quadro 1 . Evolução da Pizzaria A Bela Redonda – Principais acontecimentos e características de empresa

1980	- Nasce a empresa - Pequena e extremamente familiar - Decisões totalmente centralizadas nas mãos do dono - Alta rotatividade dos <i>pizzaiolos</i> - Ausência de padronização nos processos
1987	- Aumento no quadro de funcionários impulsionado pela demanda proveniente do crescimento desse tipo de negócio na cidade - Começam a haver divergências familiares no que concerne à gestão da pizzaria
1994	- Abertura de uma filial que é gerida pela filha do dono, Creusa - Discrepância considerável entre as unidades (qualidade das pizzas e atendimento)
2000	- Abertura de duas novas unidades - Contratação de gerentes e padronização de processos - Creusa assume a administração geral da empresa
2007	- Inauguração de duas unidades voltadas apenas para entrega
2014	- Unidades de negócio bem estruturadas de acordo com sua vocação - Sete unidades funcionando e um quadro de funcionários composto por mais de cem pessoas - Cogita-se a possibilidade de cooperação estratégica via adoção de um sistema de franquia
2016	- Inauguração de uma unidade no estado de Goiás.

Fonte: dados da pesquisa.

Notas de ensino

Fontes de dados

Foram utilizados como fonte de dados empíricos as informações obtidas por meio de entrevistas na organização, denominada de Pizzaria A, pois não foi autorizada a divulgação do nome da empresa, que é uma da pizzaria tradicional em uma cidade

do interior de Minas Gerais. A empresa foi fundada há mais de 30 anos, atualmente com oito unidades, inaugurou, recentemente, uma unidade no estado de Goiás. A empresa conta com mais de cento e dez funcionários e é referência no ramo de negócio em que atua. O levantamento de dados ocorreu por meio de entrevistas que foram realizadas entre janeiro e fevereiro de 2014 com a gestora da empresa, filha do fundador. E, posteriormente, os dados foram atualizados em junho de 2017.

Objetivos educacionais

O caso em questão tem, por objetivos educacionais, dois elementos sendo o primeiro sob o ponto de vista cognitivo e o segundo da perspectiva comportamental. Do ponto de vista cognitivo visa: a) promover a análise de problemas, questionar as tomadas de decisão quanto à definição da estrutura organizacional e identificar suas consequências; b) estimular a reflexão entre a teoria apresentada pelos estudos de Henry Mintzberg (2015) sobre as configurações das estruturas organizacionais, em especial a Estrutura Simples e a Estrutura Divisional, e as situações trazidas pela realidade por meio do caso de ensino; c) ampliar a capacidade da leitura da realidade organizacional com auxílio da aplicação das teorias que possibilitem decisões mais acertadas.

Do ponto de vista da perspectiva comportamental, este caso de ensino visa ser um instrumento para a que os estudantes pratiquem a arte do debate e da defesa de seus pontos de vista, sem desconsiderar e desprezar o próximo.

Tópicos pedagógicos

Utilização do caso:

O presente caso deve ser utilizado com alunos de graduação em Administração, nas disciplinas voltadas para Estratégia e Organizações, especificamente sobre estruturas organizacionais e suas diferentes configurações.

Sugestões para o Plano de Ensino

Há dois caminhos para a aplicação deste caso de ensino, cujos resultados são muito parecidos. Em um deles,

cabe ao professor iniciar as atividades pelo conteúdo e depois introduzir o caso, no outro, o processo deve ser invertido onde a aplicação do caso de ensino deve ser feita primeiro e, em seguida, é ministrado o conteúdo. A primeira forma é a mais usual e de domínio dos professores, bastando ministrar a teoria e em seguida aplicar o caso per se. Para estimular diferentes formas de trabalhar um conteúdo, aqui será explicação o uso do caso de ensino antes dos alunos terem contato com a teoria. Neste caso, eles devem ser, primeiramente, estimulados a responder uma série de questões inerentes à contextualização do caso apresentado e, em seguida, será trabalhado o respectivo conteúdo. Assim, os procedimentos sugeridos são: a distribuição do caso para que os discentes façam a leitura em grupo, discutam e escrevam as conclusões sobre: as características apresentadas pela organização; seus pontos fortes; as questões de poder; os elementos mais e menos valorizados e a identificação dos diferentes envolvidos e seus respectivos papéis. Feito isto, pode-se abrir para que eles compartilhem e uniformizem suas percepções com relação aos elementos acima propostos.

Em seguida devem ser feitas perguntas como, por exemplo: Qual a estrutura da empresa quando ela iniciou suas atividades? Quais são as características desta estrutura? Qual deve ser a nova estrutura? Quais as características da nova estrutura e os impactos sobre a gestão? Note-se que para estas questões os alunos não tiveram acesso à teoria que lhes dê sustentação para as respostas, entretanto, eles têm o apoio do conhecimento de outras disciplinas e mesmo algumas noções por experiências vivenciadas nas organizações, logo não se deve esperar respostas corretas, mas “pistas” do conhecimento acumulado. A partir daí, recomenda-se que o professor aborde o tema estrutura organizacional via a abordagem das configurações organizacionais, segundo Mintzberg (2015). Após todo o embasamento teórico, o caso deve ser retomado, agora com as questões para discussão (listadas abaixo) para que seja realizada uma nova análise, desta vez, com maior complexidade e considerando os elementos teóricos sobre as configurações, especificamente a estrutura simples e a estrutura divisional.

Vale ressaltar, também, a importância de que outros exemplos destas configurações sejam apresentados aos alunos, bem como, a possibilidade de utilização de recursos audiovisuais para ilustrar as configurações presentes no caso, mostrando fotos de uma pizzaria depois de uma rede de pizzaria. Em alguns casos, pode-

se apresentar vídeos do cotidiano de uma pizzaria e diferentes formas de produção e operação, trazendo à discussão quais são as atividades principais, bem como, quais são as funções estratégicas do processo e quais as transformações que uma estrutura desse tipo de negócio passa ao crescer.

O mais importante, neste processo, é que os alunos devem ter um tempo para poderem trabalhar suas respostas, podendo fazer as devidas correções ao seu pensamento inicial. Ao final do processo, sugere-se ao professor pedir uma avaliação dos alunos quanto ao método utilizado.

Questões para discussão

A fim de direcionar a discussão para o tema sobre a estrutura organizacional, dado o caso apresentado, sugerem-se as seguintes questões para análise e discussão:

- 1) Descrever as principais características da empresa e de sua gestão, desde sua fundação até a abertura de sua primeira filial.
- 2) Considerando as configurações da estrutura organizacional de Mintzberg (2015) e dadas as características da empresa no período que corresponde à sua abertura até a consolidação de sua segunda unidade, como ela pode ser classificada?
- 3) Quando uma organização está centralizada no dono, com rotinas simples e que vem obtendo resultados positivos, há uma tendência de que o dono siga acreditando ser esta estrutura e forma de gestão as mais adequadas. Quais são os pontos positivos e negativos desta leitura?
- 4) No caso da empresa A Bela Redonda, o crescimento exigiu uma série de mudanças. Segundo a ótica das configurações das estruturas organizacionais de Henry Mintzberg (2015), responder as seguintes questões:
 - a) Seria interessante para a empresa se Epaminondas continuasse gerindo a empresa como se a estrutura organizacional fosse uma estrutura simples? Justifique apontando as vantagens e desvantagens.

b) Quais as principais desvantagens para a empresa se Epaminondas continuasse gerindo a empresa como se a estrutura organizacional fosse uma estrutura simples?

5) Com a abertura da terceira e quarta unidades, considerando a teoria de Mintzberg (2015), responda as questões abaixo:

a) Qual é a estrutura que melhor caracteriza a organização?

b) Quais as características desta estrutura?

c) Quais as melhores práticas de gestão para esta nova configuração?

6) O caso cita que, num determinado momento, os gerentes de duas unidades informaram a Creusa sobre os problemas enfrentados com os *pizzaiolos*. Diante da resposta de Creusa, pode-se afirmar que houve uma mudança efetiva na forma de trabalhar na organização? Citar os elementos que suportam a sua resposta.

Análise do caso e conexão com a literatura

Segundo Mintzberg (2015) a Estrutura Simples é caracterizada, acima de tudo, pelo que não é, ou seja, pela elaboração. Tipicamente, a organização que a utiliza tem pequena ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão do trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia gerencial. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz uso mínimo de planejamento, treinamento e de instrumento de religação. Acima de tudo, é orgânica. A coordenação de uma estrutura Simples é largamente efetivada por supervisão direta. Especificamente, o poder sobre as decisões importantes tende a estar centralizado nas mãos do executivo principal (CEO). Assim, a cúpula estratégica emerge como parte-chave da estrutura, de fato, a estrutura consiste frequentemente em pouco mais de uma cúpula estratégica de uma pessoa e de um núcleo operacional orgânico.

A pizzaria A Bela Redonda é caracterizada pelo controle que Epaminondas tende a exercer, supervisionando

diretamente todas as áreas da empresa, centralizando o poder em suas mãos e apresentando um significativo fluxo de comunicação informal. Pode ser destacada também a falta de treinamento formal de seus empregados. À medida que o negócio de pizzaria foi crescendo na cidade em questão, Epaminondas decide abrir uma nova filial que será gerida pela filha, buscando a padronização dos processos e tentando manter a equipe sem alterações. Ao analisar todas estas características, desde sua abertura até a consolidação da sua segunda filial, é possível classificá-la como uma Estrutura Simples, tendo por base a abordagem das configurações de Mintzberg (2015) que afirma que, a maioria das organizações passa pela Estrutura Simples em seus anos de formação. O fato da empresa de Epaminondas ser jovem, pequena e sua simplicidade na execução dos processos evidenciam esta configuração.

Quando uma organização que está centralizada no dono, com rotinas simples e que vem obtendo resultados positivos há uma tendência de que o dono siga acreditando ser esta estrutura e forma de gestão a mais adequada. Há pontos positivos e negativos nesta afirmação. Os positivos são vistos na boa comunicação informal que a organização consegue ter, a vantagem de a centralização assegurar respostas estratégicas refletindo o amplo conhecimento do núcleo operacional. Favorece também a flexibilidade e a adaptabilidade da resposta estratégica: apenas uma pessoa precisa agir, outra vantagem é a estrutura ter um sentido de missão, muitos profissionais gostam de trabalhar em organizações pequenas e pessoais (MINTZBERG, 2015).

De acordo com o autor, os pontos negativos se destacam à medida que a organização tende a crescer e a lidar com um ambiente complexo, sua situação orgânica impede-a de fornecer os produtos ou serviços padronizados exigidos por um ambiente estabilizado e quando as mudanças estruturais devem ocorrer, o único que pode resolver isto, o executivo principal tende a resistir, frequentemente, assim a flexibilidade se torna um problema.

De acordo com Mintzberg (2015), muitas pequenas organizações permanecem com a estrutura simples além de seus anos de formação. Para elas, a comunicação informal é conveniente e eficaz. Além disso, seu pequeno tamanho pode significar menos repetição no trabalho no núcleo operacional, o que significa menos padronização.

Para Mintzberg, Lampert e Goshal (2006), uma grande vantagem da Estrutura Simples é seu sentido de missão. Muitas pessoas gostam de trabalhar em uma organização pequena e pessoal, em que seu líder – frequentemente carismático – sabe o que está fazendo. Como resultado, a organização tende a crescer rapidamente e, por assim dizer, tem o mundo a seus pés. Os funcionários podem desenvolver sólida identificação com tal organização. Entretanto, outras pessoas percebem a estrutura simples como altamente restritiva. Em razão de apenas uma pessoa tomar todas as decisões, não se sentem parte de uma jornada excitante, mas como gado levado ao abate para beneficiar alguém mais.

O crescimento da A Bela Redonda exigiu algumas mudanças, se Epaminondas continuasse gerindo a empresa como se a estrutura organizacional fosse uma estrutura simples, esta teria como vantagem a fácil comunicação entre seus empregados, o fácil acesso que eles têm ao dono da empresa, permitindo uma eficaz resolução de problemas e também uma maior flexibilidade na organização. Os empregados tendem a ter uma visão mais global da empresa nesta estrutura, sendo mais fácil obter informações dentro da empresa. Outra vantagem da Bela Redonda como estrutura simples é o sentido de missão que a organização oferece aos seus funcionários, assim estes podem desenvolver sólida identificação com tal organização.

Ainda como Estrutura Simples, A Bela Redonda apresentaria como desvantagens a restrição nas tomadas de decisão já que os empregados se reportariam exclusivamente ao dono. O controle da qualidade dos produtos e serviços seria questionável, uma vez que uma pessoa não conseguiria fazê-lo sozinha com a devida eficácia. A informalidade proveniente desse tipo de empresa mais simples acabaria por gerar uma ineficiência das ordens dadas aos empregados, uma vez que os mesmos não perceberiam a importância de seguirem-nas, misturando-se relações pessoais com profissionais. À medida que a organização se desenvolve ela precisa também, padronizar seus processos, caso contrário, essa estrutura passa a ser um problema, pois o ambiente se tornou complexo e a estrutura não consegue corresponder a ele.

Quando a empresa finalmente cresce, abrindo duas novas filiais, A Bela Redonda passa a ter a necessidade de dar poder aos gerentes intermediários, padronizando os *outputs*. Após a abertura da terceira e quarta unidades, a estrutura que melhor caracteriza

a pizzaria em questão é a Forma Divisional. Esta configuração traz como principal mecanismo de coordenação, a padronização dos *outputs*, sendo que a parte-chave da organização é a Linha Intermediária. Dentre os principais parâmetros de design, estão: o agrupamento baseado no mercado, sistema de controle de desempenho e a descentralização vertical limitada. Os seus fatores situacionais são: mercados diversificados, empresa antiga e de grande porte, necessidade de poder dos gerentes intermediários e tende a seguir a moda (MINTZBERG, 2015).

De acordo com o autor acima, nessa nova fase do negócio, é necessário que haja uma padronização nas atividades e processos da organização, que seja dada a devida autonomia para que cada divisão possa tomar decisões, ainda, que tenham que reportar os resultados das mesmas para o escritório central e essa estrutura pede, também, uma maior formalidade no ambiente de trabalho. O Quadro 2 apresenta os mecanismos de coordenação desse tipo de estrutura e os seus *outputs*:

Quadro 2 . Estrutura Divisional

Principal Mecanismo de Coordenação	Padronização de outputs
Parte-chave da organização:	Linha intermediária
Principais Parâmetros do Design:	Agrupamento baseado no mercado, sistema de controle de desempenho, descentralização vertical limitada.
Fatores situacionais:	Mercados diversificados (particularmente produtos ou serviços); empresa antiga e de grande porte; necessidade de poder dos gerentes intermediários; segue a moda.

Fonte: Mintzberg (2015, p. 239).

Diante das práticas descritas anteriormente da estrutura divisional, tem-se ainda, segundo Araújo (2011, p. 29-30), a definição de processo como sendo uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, portanto, devem ter começo, fim, insumos e resultados claramente identificados. Cabe então, aos gestores adotar uma devida gestão de processos, onde, de modo geral, farão uma projeção

da missão da equipe coordenada, análise de atividades, de modo que as mesmas sejam bem claras tanto para o executante quanto para os demais integrantes da equipe, assim como a definição das medidas, as quais servirão de parâmetro para o controle das atividades. Para a avaliação de tais processos e atividades, fazem-se necessários indicadores de desempenho que devem considerar diversas perspectivas, entre elas, segundo Mintzberg, Lampel e Goshal (2006):

1. Financeira: trata-se de uma forma bastante racional de mensurar resultados sob a ótica financeira, presente em todo e qualquer sistema de medição.
2. Clientes: É necessário avaliar como os clientes são atendidos, sejam clientes externos ou clientes internos, ou seja, os que atuam dentro da organização. Para tanto, adota-se um determinado parâmetro, como, por exemplo, a participação de mercado.
3. Processos críticos: Neste ponto, devem-se considerar aqueles procedimentos que estão diretamente ligados à atividade-fim da organização, ou seja, os procedimentos essenciais ao negócio em si.
4. Aprendizado e crescimento: está intrinsecamente relacionada com as pessoas que trabalham na organização. Adota uma visão de longo prazo visando a busca da excelência e também, a solução de problemas. Considerar-se-ão nesta avaliação, projeções para o crescimento da organização.

Mintzberg (2015) diz que, em geral, o escritório central permite ampla autonomia para que as divisões tomem suas próprias decisões e depois monitora os resultados dessas decisões. Na forma divisionalizada, as divisões recebem poder para dirigir seus próprios negócios. Controlam as operações e determinam as estratégias para os mercados que estão sob sua responsabilidade. Em um determinado momento os gerentes de duas unidades informam a Creusa sobre os problemas enfrentados com *pizzaiolos*, assim há uma mudança efetiva na forma de trabalhar na organização.

Por se tratar de uma estrutura divisional, o poder sobre alguns aspectos como orçamento, estrutura e equipe não pode ser retirado do gerente sempre que surja uma crise, uma vez que comprometeria a

estrutura da organização. A decisão de Creusa condiz, justamente, com essa nova configuração na qual a empresa se transformou, pois, ao invés de manter a informalidade nas relações e dar razão aos *pirzaiolos*, fato que, não obstante, ocorre com frequência em uma Estrutura Simples, preferiu manter a autoridade dada aos gerentes, visando não prejudicar o funcionamento do seu negócio.

Vale ressaltar ainda que, por apresentar agora um tipo de configuração mais complexa, algumas estratégias para a execução das atividades da empresa se fazem necessárias. A estratégia adotada por Creusa neste tópico recebe o nome de *Empowerment*. Conforme Araújo (2011, p.209), este termo significa, justamente, o fortalecimento do poder decisório dos indivíduos ou criação de poder decisório para os indivíduos, no caso das organizações mais rígidas e controladoras.

Abordagem complementar

Embora este caso de ensino tenha seu enfoque voltado para o estudo das estruturas organizacionais com base na abordagem das configurações organizacionais de Mintzberg (2015), ele pode ser utilizado para instigar os alunos sobre outros temas, como sucessão e início do processo de cooperação estratégica via franquias.

Sucessão

Na empresa familiar, como afirma Bernhoeft (1987, p.23), um dos aspectos de crucial importância é o “encaminhamento do processo sucessório, que passa a ter relação direta com a sobrevivência e a expansão do próprio negócio”.

Para Leone (1992, p.85), sucessão é “o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir”, podendo ocorrer de duas formas: “gradativa e planejada ou através de processo inesperado ou repentino de mudança de direção, quando ocorre morte, acidente ou doença, afastando o dirigente do cargo”. Entretanto, na empresa, o poder não se transfere, ele é conquistado. A principal tarefa dos herdeiros é a construção de sua legitimidade perante os empregados e a família.

Segundo Bernhoeft (1987), os elementos constitutivos do processo de sucessão são: o sucedido, os potenciais sucessores, a família, a empresa, o mercado e a comunidade. Cada um desses setores tem interesses

especiais na sucessão e, por assim ser, procuram atender preferencialmente àquilo que lhes afeta particularmente. A família mostra-se apreensiva ao observar o desgaste que se produz na luta pelo poder. A empresa sente o momento crítico e o potencial perigo para sua estabilidade. O mercado acompanha, igualmente apreensivo, o processo e suas implicações, sabendo que um eventual insucesso pode pôr em risco o futuro de muitos. A comunidade também assiste com expectativa à uma eventual mudança cultural que esse processo possa implicar.

Para Vidigal (1999), cada vez mais, os estudiosos do assunto chegam à mesma conclusão: a questão da sucessão é o ponto chave para o sucesso da empresa familiar. A partir do tema sucessão de empresas, e com base no autor, sugere-se a seguinte questão para análise e discussão dos alunos:

- Considerando a visão de Vidigal (1999), Creusa assumir a empresa como sucessora de Epaminondas foi o ponto chave para que A Bela Redonda tivesse sucesso? Justifique.

Estratégia de cooperação via Franquia

Outra opção seria levar os alunos a refletir sobre a estratégia de cooperação via franquia pensada pela empresa, além de ilustrar como se desenvolve uma empresa sob esse tipo de sistema.

De acordo com Serrentino (1992), a mudança é algo inerente ao mundo contemporâneo, o qual passa por muitas transformações sociais, econômicas, políticas, que afetam significativamente o destino das empresas. Estas, visando se adaptarem e se tornarem mais competitivas nesse novo cenário, cada vez mais, buscam estratégias inovadoras baseadas em redes de empresas, alianças e parcerias. O número de formações de redes de empresas via sistema de franquias tem aumentado consideravelmente no Brasil e no mundo. Destaca-se que o ramo alimentício, figura como um dos representativos desse tipo de sistema: “a franquia é um sistema de distribuição de produtos e/ou serviços, constituído através de um contrato entre uma empresa franqueadora e uma empresa franqueada, havendo independência jurídica entre as partes”. Neste tipo de estratégia de cooperação, o franqueador cede o direito de comercialização de seus produtos e ou serviços, também a utilização da sua marca e imagem. Para isso, transfere a sua tecnologia (*know-how*) de comercialização já desenvolvida, capacita e

presta assistência ao franqueado. E o franqueado, por sua vez, paga uma remuneração ao franqueador, sob forma de licenciamento.

Referências

APUESP. Associação Pizzarias Unidas do Estado de São Paulo. Disponível em: <http://www.pizzariasunidas.org.br>. Acesso em 23 de junho de 2017.

ARAUJO, Luís Cesar G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão empresarial** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Ibecon, 1987.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 25 de junho de 2017.

LEONE, N. **A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME**. In: Enanpad, 1991, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte, 1991. p 243-247.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2 ed. 9 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2015. MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; GHOSHAL, S. **Processo de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

SERRENTINO, Alberto. **O franchising sob uma abordagem schumpeteriana: o caso da indústria de confecções no Brasil**. Salvador: Sebrae, 1992. p.4, p. 8

VIDIGAL, A. **As origens da empresa familiar no Brasil**. In: MARTINS, I. G.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (Org.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999.

Sugestão para leitura sobre a abordagem complementar

GOUVEA, Maria Aparecida; OKAZAKI, Andréa. **A prática do franchising: Conceituação e evolução - o caso de empresas franqueadas no ramo alimentício**. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/4semead/artigos/Adm_geral/Gouvea_e_Okazaki.PDF>,

Acesso em 25 de abril de 2014.