HOJE TEM DEGUSTAÇÃO! PIZZA DE PEQUI, ACEITA?

Resumo
Este caso tem por objetivo apresentar uma situação organizacional da empresa Edu Delícias, pizzaria e lanchonete de pequeno porte localizada na cidade de Missão Velha – Região do Cariri, interior do Ceará. A empresa produz pizzas e salgados e teve repercussão nacional quando uma das criações do pizzaiolo foi parar nas redes sociais, atraindo consumidores e curiosos de vários locais. O caso se inicia quando Eduardo, empreendedor e cozinheiro da empresa, produz mais um sabor inovador e fica preocupado com a degustação do novo produto. No decorrer do texto é possível observar os problemas organizacionais da empresa e o acúmulo de funções do empreendedor, além de questões de caráter decisório. O intuito deste caso para ensino é promover reflexão acerca da gestão organizacional, a partir da observação de funcionários e clientes da Edu Delícias.

Palavras Chave: Gestão Organizacional; Tomada de Decisão; Caso para ensino.

Introdução

Na noite do dia 22 de abril de 2018, domingo, Eduardo ficou apreensivo ao perceber o quanto sua pizzaria estava lotada e agitada. A quantidade de pedidos era alta e parte deles era de clientes curiosos para degustar o novo sabor, a pizza de pequi.

A pizzaria Edu Delícias está localizada na cidade de Missão Velha, com aproximadamente 25 mil habitantes, na região do Cariri Cearense e distante cerca de 500km da capital, Fortaleza. Moradores de várias cidades próximas tinham ido para o dia da degustação do novo sabor, com um fruto regional. Como ainda não tinha ensinado aos funcionários o modo de preparo do novo sabor de pizza, Eduardo estava responsável por produzi-lo, além das pizzas tradicionais. Ademais, se preocupava também com o atendimento aos clientes.

Eduardo resolveu procurar seu funcionário Leonardo para pedir-lhe um favor:

— Você está vendo como essa noite a pizzaria está lotada. Tem muita gente de outras cidades pedindo as criações de pizzas e salgados que fiz e a degustação da pizza de pequi está me preocupando. Tenho que oferecer para os clientes que vieram na intenção de prová-la, já que postei mais cedo no *instagram* que a degustação seria hoje. Preciso que você me ajude na cozinha produzindo as pizzas.

— Eduardo, posso ir, mas você sabe como é quando faz essas criações.... Muita gente quer a pizza produzida e entregue por você lá na mesa, pra tirar foto e saber que foi o Eduardo que fez, mesmo que a minha saia igual à sua. – Leonardo respondeu rapidamente, observando um grupo de clientes chegando à Edu Delícias.

— Eu sei Leonardo, devia ter ensinado mais cedo a vocês, ou mesmo antes de lançar o anúncio.

— É Eduardo, você precisa tomar cuidado quando for realizar essas invenções, porque, a cada dia que passa sua fama de pizzaiolo aumenta e de seus produtos também. Se não, sempre que você for lançar uma pizza nova vai ser essa correria aqui.

Não querendo que a conversa se prolongasse, Eduardo concluiu:

— Você tem razão, preciso me organizar mais...

Ao final do expediente, por volta das 2h da madrugada, os funcionários estavam

começando a ir embora e Eduardo terminava de limpar o balcão da cozinha. Então parou, olhou ao seu redor e começou a refletir sobre como sua vida tinha mudado, mesmo sem sair da cidade de Missão Velha.

Quanto mais desenvolvia sabores diferentes, mais a Edu Delícias atraía clientes e chegaria a hora em que ele não poderia realizar todas as atividades que desempenhava na empresa. E se parasse de criar produtos? Caso desse início à abertura de filiais, como ficaria sua imagem e a gestão da empresa por não estar presente em duas ou mais empresas ao mesmo tempo? Será que seus clientes se sentiriam atraídos da mesma forma?

Vai uma pizza aí?

A Edu Delícias começou suas atividades no dia 24 de setembro de 2014, próxima ao centro da cidade de Missão Velha. Inicialmente, eram vendidos sabores de pizzas tradicionais, além de salgados, sanduíches e açaí. Porém, com o tempo, houve a necessidade de oferecer mais sabores de pizzas em sua organização. Diante disso, Eduardo, buscando se aprimorar, fez um curso de pizzas e massas no início de 2017 numa cidade vizinha com um profissional da área, vindo do sul do País.

O curso possibilitou a Eduardo conhecer cozinheiros de pizzarias da região do Cariri e experienciar a produção de vários sabores de pizzas. Uma das atividades do curso era composta pelo desafio de criação de uma pizza não convencional. Para realizá-la, Eduardo desenvolveu a receita de uma pizza com coxinhas ao redor do disco e, uma semana após o término do curso, Eduardo resolveu aperfeiçoar a pizza e postar uma foto nas suas redes sociais.

Três meses depois, uma cliente de outra cidade foi à pizzaria para provar tal criação. Na sua segunda passagem pela empresa, a mesma postou uma foto da pizza em seu perfil das redes sociais *instagram* e *facebook*. Páginas de humor, como a da "Irmã Zuleide", "Chapolin Sincero", "HAHA", "Sou eu na vida" passaram a compartilhar a publicação, que alcançou mais de 30 mil compartilhamentos. Isso acabou atraindo programas de televisão para fazer reportagens sobre a pizzaria, como o jornal CETV da TV Verdes Mares Cariri, emissora local afiliada à Rede Globo, o programa semanal Fantástico, também da Rede Globo, além de sites de grande alcance como Veja São Paulo, G1 e Catraca Livre.

Após a divulgação na mídia, a pizzaria passou a receber mais clientes de outros estados e cidades, além dos locais. Por não ter a capacidade de comportar o crescente aumento de consumidores, foi realizada uma reforma com o objetivo de ampliar o espaço e melhorar suas divisões. A reinauguração ocorreu no dia 25 de março de 2018, visando o conforto dos clientes e a qualidade no atendimento.

Tragam a Edu Delícias para esse evento

A repercussão da Edu Delícias também passou a chamar a atenção de empreendedores, palestrantes, professores e estudantes de Administração, e áreas afins da Região do Cariri Cearense e de outros estados. Eduardo passou a ser convidado por universidades e faculdades para ir em eventos, contar sua história e motivar pessoas a colocar suas ideias em prática e montar o negócio próprio.

Em 2017, a empresa foi convidada para o primeiro TEDx Giradouro *Park*, realizado em Juazeiro do Norte, cerca de 500 km da capital cearense. O TEDx é um evento local e independente, baseado nos eventos realizados pela TED (*Technology, Entertainment, Design*), uma organização sem fins lucrativos que busca apresentar ideias que mudam o mundo por meio de grandes iniciativas. Eduardo não chegou a palestrar, mas apresentou os produtos da pizzaria

ao servir um *coffee break* diferenciado para os participantes do evento, possibilitando contato com outros empreendedores da região.

No mesmo ano, a pizzaria também participou do evento *Energy Start,* realizado no Cariri Garden Shopping, em Juazeiro do Norte. O evento foi promovido em parceria com a companhia elétrica do Ceará, a Enel, que investe em desenvolvimento de negócios e *startups* de diversos setores no estado, com foco em apresentar ideias para empresas inovadoras na região.

Eduardo costumava ver essas participações em eventos como algo positivo, pois assim tinha a oportunidade de divulgar a empresa e apresentar os produtos à diversos públicos. Mas também se questionava, se mais eventos surgissem, como iriam interferir no trabalho da pizzaria. Caso ele precisasse se ausentar com frequência, as atividades da pizzaria seriam realizadas satisfatoriamente?

Pode deixar que eu faço, no capricho!

Às segundas-feiras acontecia a tradicional feira de Missão Velha, onde se vendiam frutas, legumes, roupas e utensílios, atraindo vendedores e compradores de cidades próximas. Com isso, o dia mais movimentado na Edu Delícias acabava sendo este, e naquela segunda não foi diferente.

Tão logo o público da feira chegava na pizzaria, Eduardo ia à mesa para atendê-los:

— Olá Eduardo, hoje eu quero a pizza com borda de coxinha! A mais famosa. – Falou um cliente em tom de brincadeira. O pizzaiolo logo respondeu, entusiasmado:

— É pra já!

Como sempre fazia, Eduardo foi até a cozinha, colocou as luvas, o avental e a touca e começou a fazer a pizza para os clientes.

— Bota as coxinhas pra fritar que eu coloco na pizza! – O pizzaiolo ordenou para Leonardo.

— Pode deixar, Eduardo!

Era assim durante todas as noites. Eduardo falava com clientes, fossem novos ou os que frequentavam com regularidade, tirava fotos, recebia pedidos e repassava para outros funcionários. Porém, não demorava muito e já voltava para a cozinha ou ia conferir o estoque e a lista de compras. Quando aparecia algum problema no caixa ou nos pedidos, ele se direcionava para resolver.

Além disso, nos horários que a pizzaria estava fechada, normalmente pela manhã e nas terças-feiras, Eduardo testava os novos sabores e comprava a matéria prima necessária para repor o estoque. Apesar dos funcionários conhecerem todos os processos, era comum que fossem atribuídos a eles apenas os mais simples ou a produção de pizzas tradicionais, quando o estabelecimento estava muito cheio.

Eduardo se responsabilizava por fotografar os produtos da pizzaria e eventos em que participava, além de gerenciar as redes sociais da empresa. As postagens realizadas no *instagram* e *facebook,* mesmo sem arte personalizada ou edição, costumavam obter um bom envolvimento do público. A pizzaria também contava com a parceria de alguns blogueiros da cidade de Missão Velha na divulgação dos sorteios de pizzas que realizava.

A responsabilidade de gerir a comunicação não era delegada para os funcionários pois, para Eduardo, essa era mais uma maneira de se aproximar dos consumidores da pizzaria. Ele não pensava em contratar alguém especializado em mídias sociais. Acreditava que o público não responderia da mesma forma, já que estavam “acostumados” com suas publicações.

Férias? E a minha pizzaria?

Leonardo trabalhava na pizzaria desde o seu início. Tinha aprendido com Eduardo a produzir pizzas, atender clientes, manter a empresa limpa e cuidar dos produtos. Com o tempo, Leonardo se tornou um funcionário em quem Eduardo tinha confiança, pois era o único que conseguia acompanhar as inovações do seu chefe.

Também era responsabilidade de Leonardo verificar, todas as segundas-feiras, os produtos que estavam acabando ou em falta junto com os demais funcionários. Os insumos necessários eram listados e repassados para o dono da pizzaria, que os verificavam minuciosamente.

Quando contratados, os funcionários da pizzaria tinham passado pelo processo de aprender como funcionava o atendimento e a produção de pizzas e salgados, mas a maioria sentia dificuldades em fazer da mesma forma que o pizzaiolo, pois ele constantemente aparecia com novidades e não existia uma ordem de criação dos produtos.

Se surgia uma ideia ou os clientes pediam para Eduardo criar alguma pizza ou desafio, ele apresentava logo o novo sabor nas redes sociais e o oferecia para degustação. Se aprovado no teste, o produto tinha o preço estabelecido e era incluído no cardápio. A receita era repassada aos outros funcionários somente após a inclusão no cardápio.

Em quase quatro anos de empresa, Eduardo nunca tinha tirado férias ou se ausentado da pizzaria, com exceção de uma vez em que sua filha tinha adoecido. Mas mantinha as férias de seus funcionários nos períodos corretos, sem atrasos.

Eduardo costumava se preocupar com a limpeza, a organização, o controle do caixa e principalmente, com a satisfação dos clientes quanto ao atendimento, mesmo tendo funcionários capacitados. Também fazia questão de ir em cada mesa atender os clientes pessoalmente, pois acreditava que a experiência do consumidor tinha um papel fundamental para seu processo criativo.

No cardápio há diversos sabores. Qual o seu favorito?

Na quarta-feira pela manhã, Eduardo comentou com Leonardo:

— Aqui na lista você colocou que preciso comprar 5 sacas de farinha, mas só vou comprar 3.

— Mas Eduardo, você criou outro novo sabor, e sempre que isso ocorre, acaba tendo degustação em vários dias e consequentemente, o aumento do consumo da farinha e...

O diálogo foi interrompido pelo telefone da pizzaria tocando. Mesmo a pizzaria estando fechada, Eduardo o atendeu:

— Edu delícias, bom dia! Aqui é o Eduardo falando.

— Bom dia, Eduardo! Meu nome é Bianca. Eu vi uma postagem no *instagram* de uma pizza com borda de coxinha. Você poderia me informar quanto custa?

— Ela está custando R$ 45,00 a grande e vem com oito coxinhas recheadas com frango. O recheio da pizza é o cliente que escolhe.

— Legal! Em breve minha família e eu iremos à Missão Velha e passaremos na sua pizzaria para comer uma dessas. Vou aproveitar também para tirar fotos com você. O senhor está famoso, viu?

A maioria dos clientes da pizzaria que vinham de outras cidades costumavam pedir as criações mais recentes, com bordas e sabores personalizados. Leonardo ficou pensativo, pois percebia que os clientes da cidade não davam muita atenção se o pizzaiolo iria ou não falar com eles, e seus pedidos eram, geralmente, da pizza com o sabor “missãovelhense”, nomeada por

Eduardo desta forma por ser uma das mais pedidas pelos clientes locais. Ela levava ingredientes como calabresa fatiada, frango desfiado, catupiry, azeite e maionese temperada.

À noite, antes de finalizar seu expediente, Leonardo resolveu comentar sobre o assunto com Eduardo.

—Você percebeu que os compradores das pizzas com os sabores diferentes vêm de fora?

— Isso aí eu percebi faz tempo, e às vezes, me deixa preocupado.

— Por que, Eduardo? Não é bom que gente de fora valorize as inovações que temos? — Questionou Leonardo.

— Claro, isso é muito bom! Mas como é que quem mora aqui e viu a pizzaria crescer, não dá importância? Eu fico me perguntando se é porque a cidade é pequena ou se é porque as pessoas gostam muito dos sabores das outras pizzas que já existiam e não querem se arriscar pra comer outros sabores…

Pizza de pequi?

Após a divulgação da pizza com borda de coxinha em diversos meios de comunicações no segundo semestre de 2017, Eduardo não parou. O pizzaiolo tinha desenvolvido, até junho de 2018, pizzas com borda de vulcão, borda de cachorro quente, borda de pãozinho de queijo, de dois andares, quadrada, sem glúten, de pequi etc. Também inovou com coxinha de hambúrguer, de arroz, esfiha de coxinha, entre outros sabores de salgados.

Duas semanas atrás, enquanto navegava no *instagram* da pizzaria, Eduardo recebeu uma mensagem de uma seguidora de Fortaleza, com o conteúdo um tanto inusitado. Maria, como se chamava, tinha proposto o desafio de que fosse desenvolvida uma pizza sabor pequi. Embora soubesse que o produto ainda não estava em período de safra, que ocorria sempre no segundo semestre do ano, Eduardo aceitou a encomenda.

Típico do cerrado, o pequi era um fruto popular em estados da região Centro-oeste, com o tamanho aproximado ao de uma maçã e coloração verde por fora. Possui uma polpa comestível, macia e amarela, e o seu caroço é formado por espinhos, impossibilitando o seu consumo. O pequi pode ser conservado congelado por meses e consumido cozido ou misturado em alimentos como arroz, frango ou feijão. Da sua polpa é possível extrair um óleo que é fonte de vitaminas A e E, além de possuir ação antioxidante e antiinflamatória, entre outros benefícios.

Eduardo passou a pensar em como criar a pizza com esse produto, de forma a atrair os consumidores e amantes do pequi. Sempre acreditou que um bom pizzaiolo poderia desenvolver qualquer tipo de pizza, o céu era o limite. Além disso, já imaginava o ganho que ia ter dali alguns meses, com a baixa do preço do pequi durante o período de colheita. Tinha certeza que seria mais um produto de sucesso.

A satisfação do cliente vem em primeiro lugar

À medida que os diversos sabores de pizzas ganhavam fama, propostas de abertura de pizzaria em outras cidades começaram a surgir. Eduardo recordou que um amigo seu, alguns dias atrás, tinha lhe oferecido a oportunidade de abrir uma filial da Edu Delícias na cidade de Juazeiro do Norte, porém ainda não havia dado uma resposta definitiva. Ainda que tivesse gostado da possibilidade, estava receoso. A sua imagem estava ligada à pizzaria e os clientes demonstravam apreciar sua presença e atendimento. Muitos até exigiam que os produtos fossem feitos pelo pizzaiolo, mesmo que os funcionários os fizessem de forma similar.

Antes de abrir a pizzaria e após analisar esses pontos, Eduardo ligou para seu amigo para informar a sua decisão.

— Alô, Francisco. Tudo bem?

— Opa, meu compadre. Tudo bem sim, e você? Pensou na minha proposta?

— Pensei, e estou ligando justamente por isso. Decidi que por agora não tem como eu abrir uma pizzaria em Juazeiro. Eu não teria como estar aqui em Missão Velha e aí, e na última vez que faltei na pizzaria teve reclamação de clientes.

— Entendo, meu amigo, mas espero que reconsidere a minha proposta. Vai muita gente daqui para consumir suas pizzas em Missão Velha.

— Quem sabe um pouco mais pra frente, quando as coisas estiverem melhores. Agora preciso desligar, pois estou com uma pizza de pequi no forno – respondeu Eduardo.

Mas, e os custos?

Há alguns dias, quando finalizou a receita da pizza de pequi e ela ficou a seu gosto, Eduardo logo avisou sua cliente Maria, que não pensou duas vezes e logo marcou com Eduardo para ir à Missão Velha degustar a novidade.

Na noite da quinta-feira, quando ela chegou na pizzaria, observou o ambiente, os clientes e os outros sabores de pizza que estavam sendo servidas. Surpreendeu-se com o fato do pizzaiolo ser tão receptivo e requisitado no local. Quando Eduardo chegou à sua mesa e a cumprimentou, Maria disse, entusiasmada:

— Eduardo, estou curiosa para saborear a pizza inspirada no meu desafio!

— Ela já está pronta, vou trazer para você degustar! Hoje é dia de degustação na pizzaria, então, além de você, todos os clientes provarão a nova pizza e me dirão se ela está aprovada. – respondeu Eduardo.

— Degustação para todos? Que interessante! Mas você está fazendo isso só hoje?

— Não, tem degustação para os clientes sempre que faço uma pizza nova! Fizemos no domingo, mas como você só chegaria hoje, decidimos realizar novamente.

— Mas isso não gera muitos gastos para você? Vi nas redes sociais que são tantas pizzas e salgados... – disse Maria, com um tom de curiosidade.

— Até gera, mas não tenho muita noção disso porque o tempo é apertado para que eu fique calculando os custos com essas degustações. É importante saber a resposta dos clientes. – concluiu o pizzaiolo.

Eduardo nunca tinha pensado muito sobre a questão dos valores dos seus produtos, pois os clientes de outras localidades comentavam regularmente sobre a qualidade dos produtos e os preços baixos, e muitos diziam retornar à pizzaria por este motivo. Ele tinha aprendido com o decorrer do tempo a ficar atento aos valores cobrados na concorrência e manter um valor que fosse viável para a manutenção dos serviços da sua pizzaria. Mas sabia que muitos dos clientes nativos reclamavam que as pizzas eram caras.

Maria provou e aprovou a pizza, mas ficou curiosa para saber se a nova criação seria bem aceita por mais clientes. Decidiu ficar um pouco mais na pizzaria para verificar, o que lhe deu tempo de pensar também sobre outros pontos. Tão logo viu Eduardo livre, o abordou:

— Eduardo, fiquei imaginando.... Se aprovada, o preço da pizza de pequi não poderia ser o mesmo valor que as demais pizzas, certo? Já que leva um produto diferenciado e seria necessário estocar pequis no meio do ano. Provavelmente a sua repercussão atrairia compradores para saborear o produto o ano inteiro....

Eduardo se surpreendeu com o fato de uma cliente conseguir observar tantos detalhes na empresa e pensou consigo se os outros clientes, principalmente os que frequentavam regularmente a pizzaria, também teriam observado o que Maria, em uma única visita, observara.

Sabia que possuía clientes leais e satisfeitos, e agora o espaço era adequado para recebê-los. Mas, e se a empresa crescesse rapidamente? Será que ele conseguiria manter a empresa com a repercussão que tinha atualmente? Caso contratasse alguém para a gerência, quais seriam os resultados? A essência da pizzaria seria modificada?

NOTAS DE ENSINO

Aplicação do caso e público alvo

Através do exposto no caso, são contextualizados conceitos de gestão organizacional, focando em divisão das tarefas nas organizações e o processo decisório. Desse modo, este caso é recomendado para as disciplinas voltadas para Processo Administrativo e/ou Processo Decisório, em cursos de graduação e especializações.

Fonte de obtenção dos dados

Este caso é decorrente de uma situação real de uma pizzaria, localizada numa cidade do interior do Ceará. Para a construção deste caso para ensino, coletou-se os dados de quatro formas: primeiro foi realizada uma visita ao empreendimento, a partir da metodologia do cliente oculto, com o intuito de verificar a dinâmica do local e conseguir informações por meio da observação; segundo, houve um levantamento de dados secundários a partir das reportagens, matérias e redes sociais sobre o empreendimento; terceiro, realizou-se aplicações de questionários fechados com os funcionários da empresa; e, por último, houve a entrevista com o empreendedor da pizzaria, através de um roteiro semiestruturado. Todos os nomes dos personagens, assim como o nome do estabelecimento foram alterados.

Objetivos pedagógicos

O caso visa introduzir o leitor em uma situação da Administração voltada à gestão organizacional, relacionada às atividades organizacionais, à necessidade da confiança no trabalho dos funcionários da empresa e análise de estratégias. Desta forma, o caso tem como objetivos pedagógicos:

— Promover a discussão sobre aspectos da estrutura de cargos na organização no que diz respeito a tarefas dos funcionários e do empreendedor;

— Identificar pontos relacionados às funções da Administração e desenvolvê-los no intuito de avaliar e buscar soluções para a problemática do caso;

— Estimular o pensamento analítico, de forma a permitir a elaboração de estratégias organizacionais.

Estratégias de Ensino

Para a aplicação do caso para ensino em sala de aula, sugere-se que se realize as etapas de preparação, disponibilização do caso e aplicação, constantes no Quadro 1.

Quadro 1 - Estratégias para uso do caso

Preparação	**Leitura básica**: É interessante adequar a estratégia de ensino para a classe, seja ela toda, em grupos ou dramatização (GIL, 2004). Dessa forma, é necessário que o aluno tenha conhecimento dos conceitos que serão abordados no texto. Caso o conteúdo não tenha sido abordado anteriormente na disciplina, sugere-se a bibliografia sugerida na seção seguinte para a contextualização teórica do caso.
	Tempo: É indicado que a bibliografia básica deva ser disponibilizada para a classe pelo menos uma semana antes da discussão, se já discutido o te/conceito. Caso contrário, o tempo pode ser aumentado para duas semanas.
	Canal: a bibliografia poderá ser encaminhada aos discentes por meio virtual, pelo sistema educacional ou e-mail dos alunos, podendo ser encaminhado o arquivo, em caso de artigo, ou a referência em caso de livro.
Disponibilização do caso	O caso e as questões podem ser disponibilizados à classe uma semana antes da aplicação, podendo ser enviado pelo sistema virtual utilizado pela universidade ou outro meio apropriado.
Aplicação	Nesta sessão, o docente deve aplicar o caso, com o tema determinado de forma prévia.
	Tema: Gestão Organizacional
	Objetivo: Discutir aspectos de gestão organizacional e abertura de filiais, relacionando com conteúdo envolvendo processo decisório e gestão..
	Duração: 120 minutos (2h/a)
	Início (20 minutos): Início da aula, o professor apresenta o caso e a narrativa nele abordada, podendo utilizar apresentação no PowerPoint, quadro, ou outro meio conveniente.
	Debate/Discussão (90 minutos): o docente deverá estimular e mediar a discussão entre as equipes, que deverão estar com as respostas das questões apresentadas abaixo.. A sugestão dos autores é que nesse período as questões sejam discutida e o professor estimule a participação de todos os alunos. **Questões**: 1. Como a estruturação organizacional da Edu Delícias pode contribuir para o enfrentamento dos problemas da pizzaria? 2. De que forma as funções da Administração podem contribuir para uma melhor compreensão da organização? 3. Elabore a matriz SWOT da Edu Delicias a partir das informações presentes no caso.

	Encerramento (10 minutos): Deliberações do docente.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Para a resolução das questões, sugere-se a formação de equipes até 5 membros e que, após a discussão do caso, seja entregue uma versão escrita das respostas, preferencialmente, seguindo as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

As questões e estrutura da aula colocadas nestas notas podem ser modificados a critério do docente. Os autores ressaltam que as respostas dos discentes poderão divergir desta proposta, uma vez que os problemas gerenciais encontrados no caso poderiam, ainda que adotados pela teoria, tomarem mais de uma direção.

Análise e contextualização teórica do caso

As pequenas e médias empresas criam suas estratégias segundo sua percepção de resposta do mercado, encaixando os objetivos e a estrutura empresarial a ela, centrando sua atuação na criação de novos produtos e serviços, implicando riscos nas suas estratégias para atrair novas oportunidades (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003). Neste sentido, a estrutura organizacional de uma empresa precisa estar adequada ao contexto e objetivos pretendidos.

Entretanto, "a estrutura organizacional apresenta um caráter transitório, volátil à medida da volatilidade do ambiente em que a empresa está inserida" (COELHO; COELHO, 2003, p. 143). Ou seja, não há um padrão ideal de estruturação organizacional (OLIVEIRA; KOVACS, 2006), que a depender do ambiente ao qual ela está inserida e dos recursos disponíveis pode apresentar formatos diversos.

Neste sentido, uma estrutura organizacional bem definida com a descrição e funções de cada membro em suas respectivas áreas de atuação é um passo importante para a correta alocação de recursos organizacionais (BALLESTERO-ALVAREZ, 2006; LEITÃO, 1989). Para que isso ocorra, é necessário que se defina um líder que, ao estruturar a equipe, precisa considerar os potenciais de cada indivíduo para otimizar o tempo e deixar a empresa mais eficiente (ROCHA, 2009).

Desse modo, no que tomamos conhecimento em relação aos diversos problemas organizacionais da Edu Delícias, é possível visualizar que diversas atividades estão centradas no pizzaiolo, o qual atua no controle de estoque, criação de novos produtos, gerenciamento das mídias sociais, monitoramento de caixa, atendimento etc. Mesmo com a presença de funcionários para executarem essas funções, Eduardo prefere realizá-las como forma de segurança e satisfação dos seus clientes.

Portanto, em um primeiro momento é aconselhável reestruturar as atividades e quem está executando elas, com o intuito de melhor alocar os recursos humanos. Como na Edu Delícias a inovação e criatividade dos produtos é algo marcante da organização, os atuais funcionários precisam se sentir parte disto. Trabalhar a livre expressão das ideias e a autonomia dos empregados é um passo importante para uma empresa que lida com tantas inovações.

*Os fundamentos apresentados acima são indicados para a resolução da questão **1** que busca discutir estrutura organizacional.*

Os processos administrativos, são a base das organizações e define o rumo o qual a empresa irá tomar. A participação dos administradores nos processos administrativos são executadas com cada uma das funções identificadas para que os objetivos da organização sejam

alcançados (SOBRAL; PECI, 2008). Tais funções, conforme colocado por Silva (2008) são atividades básicas, conforme descrição a seguir.

Planejamento: Consiste na definição dos objetivos a serem alcançados na empresa, definindo o que deve ser feito na empresa, os custos que serão gastos e como deve ser feito. O processo de planejamento faz com que os administradores se afastem da rotina operacional e se concentrem no futuro da organização (SOBRAL; PECI, 2008).

Organização: Função responsável pela alocação das tarefas nas organizações, distribuindo os recursos e os trabalhos para que os objetivos planejados sejam atingidos. A organização da empresa relatada no caso existe, porém, muitas tarefas que deveriam ser realizadas pelos funcionários como atendimento, caixa e controle de estoque são centradas no gestor, por esse confiar somente na realização da atividade feita por ele.

Direção: É a função que trata do processo de realização das atividades e dos objetos que foram planejando, liderando e coordenando os funcionários na realização de suas tarefas. As tarefas que existem na pizzaria são todas bem executadas e coordenadas, de acordo com o texto. Porém é perceptível como Eduardo executa funções inúmeras na pizzaria, mesmo sendo tarefa de seus funcionários, além de não concordar com a opinião desses em algumas decisões. É necessário, neste momento o desenvolvimento da liderança ou invés de uma direção (SILVA, 2008).

Controle: É a função que assegura se todas as atividades dentro da organização estão sendo realizadas de forma correta ou se é necessário realizar alguma modificação nestas. Segundo Sobral e Peci (2008), se os objetivos não existissem nas organizações, não poderiam ser avaliados o desempenho que a organização está tomando. Assim, os objetivos devem ser elaborados e organizados juntamente com as atividades e a presença ativa dos funcionários nas funções realizadas por cada um destes, inclusive as tarefas do próprio Eduardo, para que ele saiba onde está sendo mais ativo dentro da empresa.

As funções organizacionais são de fundamental importância para que as atividades nas empresas se desenvolvam de forma ágil e organizada. Conclui-se que na Edu Delícias as funções devem ser repensadas para reduzir a centralização de atividades no pizzaiolo. A sugestão dos autores é que as atividades sejam reorganizadas em setores para cada área funcional da empresa. Desta forma, tal formulação de nível funcional permite a reestruturação das estratégias do negócio (SOBRAL; PECI, 2008).

*Os fundamentos apresentados acima são indicados para a resolução da questão **2** que discute funções administrativas*.

Discussões como uma possível abertura de filial, aumento nos preços devido aos custos das degustações dos novos produtos ou a apresentação dos produtos da pizzaria em eventos (conforme apresentadas no caso) devem ser embasadas por um planejamento e análise do ambiente interno e externo. Como etapa inicial desta proposta, a ferramenta de análise SWOT permite a caracterização do posicionamento de uma organização através da visualização do seu ambiente interno e externo (BRITO; PERIM; REYES JUNIOR, 2010; KOTLER; KELLER, 2012).

O conceito SWOT - Força (Strengths); Fraqueza (Weaknesses); Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) se popularizou na década de 1970 em uma conferência realizada por Kenneth Andrews na Universidade de Harvard (TAVARES, 2007), e atualmente é aplicada em todo o mundo, juntamente a outras ferramentas e técnicas voltadas para a elaboração do planejamento estratégico das organizações (FERNANDES, 2015). Os conceitos dos

elementos pertencentes à análise são apresentados a seguir (SILVA *et al.*, 2011):

Forças: Trata-se dos fatores internos favoráveis e controláveis pela empresa. São fatores que devem ser aproveitados ao máximo pela organização, de forma a atenuar as fraquezas existentes na mesma.

Fraquezas: Fatores internos e negativos, aos quais a organização deve sempre estar atenta, visando aprimorá-los ou suprimi-los para não comprometer o desempenho de sua atuação.

Oportunidades: Componentes externos à organização que exercem influência positiva no contexto interno, porém devem ser analisados a ponto de descobrir se a empresa possui *know-how* para explorá-las adequadamente.

Ameaças: Fatores externos e não controláveis pela organização, que a influenciam diretamente. Tais elementos podem dificultar e/ou prejudicar o desenvolvimento da empresa e o seu posicionamento de mercado.

Inicialmente, deve-se avaliar os pontos fortes e fracos da empresa, componentes estes da análise interna, para então analisar as oportunidades e ameaças (quadro 2).

Quadro 2 - A matriz SWOT

	Fatores Favoráveis	**Fatores Desfavoráveis**
Fatores Internos	Forças	Fraquezas
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Adaptado de Valentin (2005).

Desta forma, encontra-se no quadro 3, a sugestão dos autores da análise SWOT da Edu Delícias, visando possibilitar a definição das estratégias da pizzaria.

Quadro 3 - Análise SWOT da Pizzaria Edu Delícias

	Fatores Favoráveis	**Fatores Desfavoráveis**
Fatores Internos	*Forças* Inovações; Variedade de produtos e com foco regional; Preocupação com a satisfação dos clientes; Empresa reconhecida localmente; Relacionamento com o cliente; Preço competitivo.	*Fraquezas* Baixa confiança no trabalho dos funcionários; Falta de planejamento; Falta de formalização e padronização dos processos; Ausência de controle contábil; Centralização das atividades.
Fatores Externos	*Oportunidades* Expansão do negócio para outra cidade; Aceitação do público;	*Ameaças* Cópia dos produtos pelos concorrentes; Risco de patente pela concorrente; Ciclo do produto.

Fonte: Elaboração dos autores (2018).

Sabe-se que a análise SWOT é uma etapa inicial do planejamento estratégico, porém não serão discutidos os passos posteriores nessa nota. Entretanto, fica a critério do docente a extensão

de tal discussão.
*Os fundamentos acima são indicados para a resolução da questão **3**, a qual trata da elaboração da matriz SWOT da pizzaria, de acordo com pontos tratados no decorrer do caso.*

REFERÊNCIAS

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. **Manual de organização, sistemas e métodos**: abordagem teórica e prática da engenharia da informação. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.10, n. 3, p. 31-42, 2003.

BRITO, F. F. S.; PERIM, M. L. S.; REYES JUNIOR, E. PLANO ESTRATÉGICO PARA SUPERMERCADOS: Um estudo de caso da empresa Mercantil Extra com utilização da Matriz SWOT. In: VII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. **Anais…** VII Convibra, 2010.

COELHO, A.; COELHO, F. As debilidades estruturais das organizações: o exemplo ibérico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. SPE, p. 143-164, 2003.

FERNANDES, D. R. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas**, v. 13, n. 2, 2015.

GIL, A. C. Elaboração de casos para o ensino de administração. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 02, n. 02, p. 15, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. 14. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LEITÃO, S. P. Estrutura, cultura e desempenho organizacional na universidade. **Revista de Administração Pública**, v. 24, n. 1, p. 31-43, 1989.

OLIVEIRA, B. R.; KOVACS, É. P. Estrutura Organizacional e Estratégia: uma relação contingencial. In: XIII SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção, 2006, Bauru. **Anais**... Bauru: SIMPEP, nov. 2006

ROCHA, L. C. **Criatividade e inovação:** como adaptar-se às mudanças. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SILVA, A. A.; SILVA, N. S.; BARBOSA, V. de A.; HENRIQUE, M. R.; BAPTISTA, J. A. A

Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, 2011. **Anais…** VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, 2011.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VALENTIN, E. K. Away with SWOT analysis: use defensive/offensive evaluation instead. **The Journal of Aplied Business Research**, v. 21, n. 2, p. 91-105, 2005.