

## Chat 3

### **INDÚSTRIA DE MALAS ROYAL<sup>(\*)</sup>**

(\*) In. KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria Geral da Administração: Uma Síntese.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

Leia o texto e use as questões para se preparar para o “chat”.

1. *A Estrutura formal não atende às necessidades da empresa?*
2. *Quais as diferenças existentes entre a estrutura formal e a informal?*
3. *Por que surgem duas estruturas na empresa?*
4. *É possível ter apenas uma?*

A empresa foi construída há 24 anos por dois sócios, amigos de infância. Inicialmente, era uma “fabriqueta de fundo de quintal”, cresceu graças ao trabalho e dedicação desde seu início.

Há oito anos, outro amigo de infância, homem estudado, profissional da área financeira, de elevada capacidade, integrou a sociedade com o propósito de administrá-la, uma vez que os dois sócios não mais se sentiam em condições de atuar sozinhos.

A partir da entrada desse terceiro sócio, a empresa passou a produzir artigos da etiqueta Good-Bags (trata-se de uma linha de malas finas para viagem), recebendo *know-how* e pagando *royalties* à empresa multinacional americana. O novo sócio tratou também de abrir os mercados americano e europeu, e a empresa passou a exportar bolsas de couro.

Há cinco anos, o terceiro sócio contratou um ex-colega para o cargo de diretor industrial. Esse diretor industrial tinha larga experiência e vários cursos internacionais na área de engenharia e administração. O novo diretor contratado concentrou seus esforços no sentido de libertar a empresa de suas tradições paternalistas e organizá-la de forma mais racional. Desde o início ficaram evidentes as divergências com os dois primeiros sócios, que agiam de maneira paternalista e conservadora.

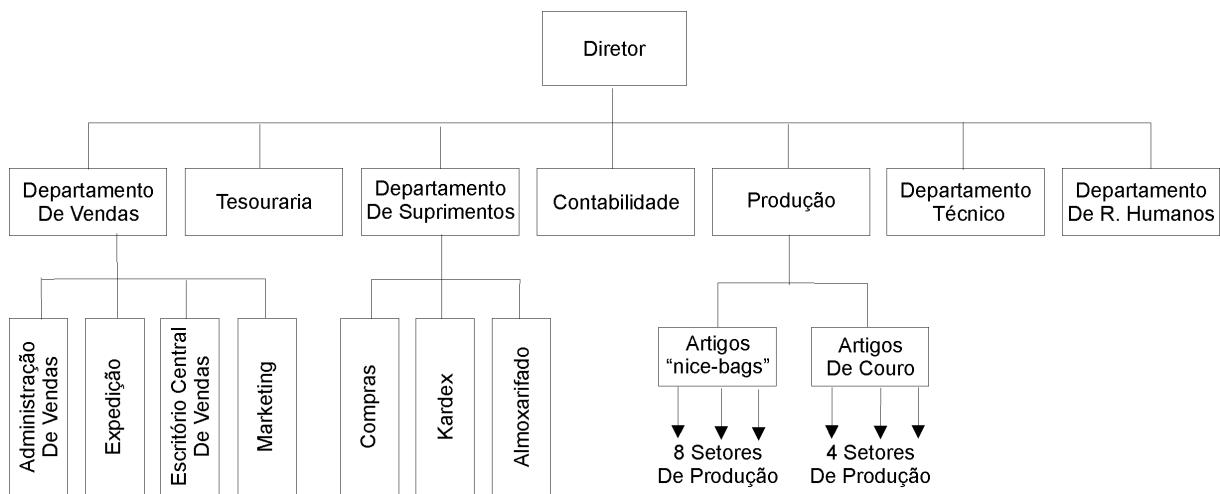
O momento atual é de crescimento, e para isso algumas mudanças estruturais foram necessárias. O diretor financeiro, de mentalidade mais progressista, assumiu a direção principal da empresa. O diretor de compras deslocou-se para outra indústria do grupo (que produz artigos mais populares e tem uma estrutura pequena, de 130 funcionários), o diretor de vendas está tentando restringir-se às vendas e o diretor industrial contratado foi deslocado para Nova Iorque para chefiar o escritório de vendas nos EUA e Canadá.

Um trabalho mais agressivo vem sendo feito na área de marketing. O mercado de malas para viagem e artigos de couro em geral, para os produtores ainda é promissor e inexplorado. Atualmente, o diretor financeiro comanda a indústria, com base em duas reuniões semanais com os gerentes.

Muito há por fazer. Aparentemente o espaço está abrindo-se para uma definição formalizada dos objetivos, políticas e metas organizacionais e melhoria do processo administrativo.

Hoje, a preocupação básica é criar uma estrutura que possibilite o desenvolvimento. É nesta estrutura que devemos inserir o plano de trabalho e o desenvolvimento dos departamentos existentes, melhorando a atuação de alguns e criando outros. Para isso levantamos as estruturas existentes, formal e informal, representadas a seguir.

## 1. Estrutura Formal de Hoje



## 2. Estrutura Informal de Hoje

