

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Departamento de Administração

Kimberly dos Santos - 16880350

Atividade avaliativa

Teoria das organizações

Luciana Oranges Cezarino

Ribeirão Preto

2025

1) Considerando a máxima “a estrutura segue a estratégia” (Chandler, 1962), de que maneira a estratégia definida pela Agência GANA deveria orientar o desenho de sua estrutura organizacional?

Explique como mudanças em metas, posicionamento e objetivos estratégicos exigem ajustes na departamentalização, nos processos e na forma de coordenação entre áreas.

A estratégia definida pela agência GANA de alcançar 30% do mercado e obter R\$500.000 mil de lucro até 2032 exige que a estrutura organizacional seja ajustada para viabilizar esse direcionamento, conforme a máxima de Chandler que a estrutura deve seguir a estratégia. Isso significa reorganizar departamentos, processos e fluxos de comunicação para corrigir falhas atuais (como estouro de prazos, comunicação interna precária e falta de controle de custos) e fortalecer competências essenciais, como o desenvolvimento de novas marcas e a atuação integrada entre marketing, produção, RH e Financiamento. Por isso a estrutura deve ser redesenhada para garantir coordenação, permitindo que cada área contribua de forma direta e coerente ao objetivo estratégico da empresa.

2) Descreva como a empresa planejou suas atividades no curto e no longo prazo.

Considere metas, prazos, recursos e como essas definições se conectam ao objetivo maior da organização.

A Agência GANA planejou suas metas começando pela definição de um objetivo estratégico principal, que consiste em alcançar 30% do mercado de Sertãozinho e obter lucro líquido anual de 500 mil reais até 2032. A partir desse objetivo central, a empresa realizou um diagnóstico interno e externo considerando seus recursos, competências, pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Com base nessa análise, estruturou metas táticas distribuídas entre as áreas de RH, Marketing, Produção e Financeiro. Cada departamento recebeu responsabilidades específicas e processos necessários para viabilizar o alcance das metas gerais. Dessa forma, o planejamento ocorreu ao conectar o objetivo maior com a realidade interna da empresa e com a definição clara dos processos que cada área deve executar para contribuir com o resultado final.

3) Como a empresa conseguiu dar orientações estratégicas claras aos seus departamentos?

Explique como a estratégia foi “cascateada” para as áreas e como cada departamento recebeu diretrizes específicas.

A Agência GANA conseguiu dar orientações estratégicas claras aos seus departamentos porque adotou um processo de desdobramento da estratégia coerente com o modelo contingencial, que defende que a estrutura e as práticas administrativas de uma empresa devem se ajustar às condições internas e externas identificadas no diagnóstico organizacional. Depois de analisar seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, a empresa identificou as exigências específicas do ambiente e definiu seu objetivo principal.

A partir disso, a estratégia foi “cascateada” para as áreas de forma ajustada às contingências reais de cada departamento. O RH recebeu diretrizes voltadas para recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e desenvolvimento de pessoas, pois a empresa enfrenta desmotivação e alto turnover, aspectos que exigem respostas estruturais específicas. O Marketing recebeu orientações relacionadas à pesquisa de mercado, satisfação do cliente, precificação e promoção, devido às demandas ambientais de concorrência e expansão de mercado. A Produção foi direcionada a melhorar prazos, qualidade e organização dos processos, pois enfrenta contingências internas como falhas de comunicação e estouros de prazo. O Financeiro recebeu diretrizes sobre controle de custos, fluxo de caixa e investimentos, ajustando sua atuação à necessidade de sustentabilidade financeira.

Assim, cada departamento recebeu instruções adequadas às suas condições e desafios, mostrando que a empresa alinhou estratégia, estrutura e processos conforme as contingências específicas de cada área, exatamente como propõe o modelo contingencial.

4) De que forma a empresa pretende controlar se a estratégia está sendo atingida?

Indique possíveis indicadores, processos de monitoramento, revisões periódicas ou sistemas de avaliação.

A empresa pretende controlar se a estratégia está sendo atingida por meio de indicadores e processos de monitoramento ajustados às necessidades de cada área, conforme orienta o modelo contingencial. No nível estratégico, deverá acompanhar a evolução da participação de mercado e do lucro anual, pois esses elementos mostram diretamente se a meta principal está sendo alcançada. Nos departamentos, o controle ocorrerá por indicadores adequados às suas

contingências como no RH, turnover, desempenho e capacitação. No Marketing, pesquisas de satisfação, novos clientes e efetividade das ações promocionais. Na Produção, cumprimento de prazos, qualidade e retrabalho. E no Financeiro, custos, fluxo de caixa e margem. Esses indicadores permitem avaliar se cada área está cumprindo seu papel no alcance dos objetivos globais.

Além disso, o controle estratégico será realizado por meio de revisões periódicas, avaliação contínua dos processos e reuniões interdepartamentais que verifiquem a aderência entre metas e execução. Esse acompanhamento possibilita ajustes constantes, garantindo que a estrutura permaneça alinhada ao ambiente e às necessidades reais da empresa, conforme prega a abordagem contingencial.

5) Se a empresa decidir crescer para novas cidades, qual modelo de departamentalização seria mais adequado: matricial, por cliente ou manter a funcional?

Justifique a escolha considerando coordenação, custos, foco no cliente e complexidade das operações.

Se a Agência GANA crescer para novas cidades, o modelo de departamentalização mais adequado seria o baseado em clientes (ou mercados). Esse formato é o que melhor se ajusta às contingências externas, pois cada cidade terá um ambiente competitivo, um perfil de clientes e demandas específicas. Como a atividade publicitária é sensível ao contexto local, uma estrutura orientada por mercado permite que cada unidade adapte processos, decisões e estratégias às condições de sua região, aumentando a capacidade de resposta e evitando a sobrecarga central que existe quando tudo depende de uma única estrutura funcional.

Além disso, a departamentalização por mercado reduz conflitos internos e melhora a comunicação, já que cada unidade passa a ter autonomia para lidar com prazos, atendimento, produção e relacionamento com clientes. Isso ajuda a solucionar problemas que a GANA já enfrenta, como falhas de comunicação interna e estouro de prazos. Assim, seguindo a lógica contingencial de que não há estrutura única válida para todos os cenários, mas sim aquela que melhor se adapta ao ambiente, o modelo baseado em mercados é o mais coerente para sustentar a expansão da empresa.