

Nome: Vitória Safra Moraes

N° USP: 13728962

Responda às questões sobre estrutura e estratégia e utilize o caso abaixo para suas respostas.

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.

R: Segundo a lógica de Chandler de que “a estrutura segue a estratégia”, a Agência GANA precisa alinhar sua estrutura organizacional às metas de alcançar 30% do mercado de Sertãozinho e atingir lucro líquido de R\$500 mil anuais até 2032. Isso significa que qualquer mudança estratégica deve levar a ajustes na forma como a empresa se organiza e, como o objetivo envolve expansão e ganhos de desempenho, a estrutura deve fortalecer áreas críticas: Marketing precisa atuar com inteligência de mercado, Produção deve padronizar processos para evitar atrasos, o Financeiro precisa aprimorar o controle de custos e o RH deve atuar de forma mais estratégica, reduzindo turnover, qualificando pessoas e melhorando a comunicação interna. Dessa forma, os departamentos, processos e mecanismos de coordenação devem ser redesenhadados para criar fluidez, integração e capacidade de execução compatíveis com a estratégia proposta

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.

R: A empresa planejou suas atividades em prazos diferentes ao estabelecer um objetivo amplo para 2032 e, a partir dele, desdobrar metas táticas para cada área. No longo prazo, a GANA definiu sua direção estratégica visando aumentar participação de mercado e elevar o lucro anual, guiando todas as escolhas organizacionais. Já no curto prazo, realizou um planejamento mais operacional, considerando metas menores, prazos, alocação de recursos e melhora de processos internos.

As decisões sobre treinamento de pessoal, controle financeiro, comunicação entre áreas, pesquisa de mercado e adequação da produção são definidas de forma conectada ao objetivo final. Assim, cada etapa de curto prazo funciona como uma construção progressiva que sustenta o caminho para o resultado desejado no longo prazo.

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.

R: A empresa conseguiu dar orientações estratégicas claras aos seus departamentos por meio do desdobramento da estratégia geral em planos táticos específicos para cada área, e esse processo de “cascateamento” ocorreu ao transformar a meta ampla em responsabilidades concretas para RH, Produção, Marketing e Financeiro. Dessa forma, o RH recebeu diretrizes sobre recrutamento, treinamento, motivação e redução de turnover; a

Produção recebeu instruções sobre prazos, qualidade e organização de processos; o Marketing foi orientado a realizar pesquisas, entender clientes, ajustar precificação e desenvolver novas marcas; e o Financeiro passou a ter metas ligadas ao controle de custos, fluxo de caixa e investimentos. Assim, cada departamento entende claramente o que deve fazer e como seu desempenho contribui diretamente para o objetivo maior da organização.

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.

R: A empresa pretende controlar o atingimento da estratégia por meio do uso de indicadores, monitoramento contínuo e revisões periódicas. Para isso, pode acompanhar métricas como participação de mercado, desempenho financeiro, cumprimento de prazos, satisfação dos clientes, turnover e eficiência dos processos. Além disso, reuniões de acompanhamento e relatórios mensais permitem avaliar se os planos táticos estão sendo cumpridos e se os processos estão funcionando conforme o esperado. Avaliações de desempenho no RH, análises de custos no Financeiro, revisão de entregas na Produção e indicadores de mercado no Marketing funcionam como instrumentos de controle. Esse conjunto de práticas garante que a direção estratégica não fique apenas no planejamento, mas seja constantemente observada e ajustada conforme necessário.

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.

R: Se a empresa decidir crescer para novas cidades, o modelo de departamentalização mais adequado seria o de departamentalização por cliente ou por mercado. Esse modelo permite organizar a empresa considerando as especificidades de cada grupo de clientes, cidade ou região, garantindo foco, personalização e maior entendimento das necessidades locais. Ele é mais vantajoso do que manter a departamentalização funcional porque evita sobrecarga das áreas centrais e melhora a comunicação com diferentes mercados. Também é mais simples e menos custoso do que adotar uma estrutura matricial, que exige elevado nível de coordenação e maturidade administrativa, algo que a GANA ainda está desenvolvendo considerando seus problemas atuais de comunicação e organização interna.

A departamentalização por cliente, portanto, equilibra foco no mercado, custos operacionais e capacidade de execução, tornando-se a opção mais coerente para um crescimento sustentável.