

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE  
RIBEIRÃO PRETO**

Maria Luiza Silva de Souza - 17019176

**ESCOLA CONTINGENCIAL**  
Teoria das Organizações

Ribeirão Preto  
2025

Responda as questões sobre estrutura e estratégia e utilize o caso Gana 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?

O objetivo definido pela Agência GANA: alcançar 30% do mercado de Sertãozinho e obter lucro líquido de R\$500 mil até 2032, exige que sua estrutura organizacional seja ajustada para dar suporte a essas novas metas. As alterações no posicionamento e nos objetivos estratégicos das organizações demandam mudanças proporcionais à maneira como a mesma está organizada (Chandler, 1962). Dessa forma, no caso da GANA, isso significa que a departamentalização, processos internos e os mecanismos de coordenação precisam ser reestruturados para obter o crescimento planejado.

Visando o alcance desse objetivo, o ajuste na departamentalização exige que cada área da organização tenha funções mais específicas e alinhadas ao objetivo central: o RH deve reforçar recrutamento, treinamento e controle de turnover; o Marketing deve intensificar a pesquisa de mercado e ações de prospecção; a Produção precisa organizar seu fluxo para reduzir atrasos; e o Financeiro deve fortalecer o controle de custos; Referente aos processos, diante de problemas estruturais e internos, a nova estratégia requer de uma melhor formalização, com fluxos bem definidos desde o atendimento até a entrega. Tal formalização reduz a correção de atividades e aumenta a eficiência necessária para alcançar os resultados financeiros desejados; Por fim, a coordenação entre as áreas demanda de mecanismos mais robustos, visto que a estratégia depende de respostas rápidas aos clientes e maior integração, como reuniões de alinhamento, sistemas de controle e comunicação assertiva entre as áreas.

Portanto, seguindo a máxima “a estrutura segue a estratégia”, a GANA precisa ajustar sua estrutura organizacional para assegurar que suas áreas, processos e formas de coordenação estejam coerentes com as exigências do novo posicionamento estratégico.

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

Assim como toda estratégia, que visa metas de curto e longo prazo, a empresa estruturou seu planejamento considerando curto e longo prazo. O curto visa a operacionalização por meio dos planos táticos das áreas, e o longo, representa o objetivo estratégico geral.

No longo prazo, a GANA definiu um objetivo central: alcançar 30% do mercado de Sertãozinho e atingir lucro líquido de R\$500 mil a.a. até 2032. Essa meta central orienta o direcionamento global da organização e indica onde a empresa deseja estar dentro de um período extenso, orientando nas próximas tomadas de decisões.

Para viabilizar esse objetivo, a empresa desdobra essa estratégia em ações de curto prazo, por meio dos planos táticos dos departamentos de RH, Marketing, Produção e Financeiro. Esses planos incluem metas específicas, processos e indicadores gerais e individuais de cada processo, que permitem monitorar o desenvolvimento e fazer correções imediatamente.

Desse modo, cada área possui seu plano tático: na área de Recursos Humanos, foco diminuir o turnover por meio da melhoria de recrutamento e seleção, formalizar processos de avaliação e definir remuneração estratégica; no Marketing, concentra-se em pesquisa de mercado, satisfação do cliente, precificação e promoção, contribuindo para a expansão de participação no mercado local; em Processos, ajuste na criação e atendimento, esclarecendo diretamente às queixas de urgência dos clientes e aos atrasos apontados nos pontos fracos; Financeiro concentra-se na estruturação de rotinas de controle de custos, fluxo de caixa e investimentos, essenciais para assegurar o lucro previsto no longo prazo.

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

A Agência GANA conseguiu orientar estrategicamente seus departamentos ao desdobrar o objetivo geral em metas e processos específicos para cada área, visando um resultado para cada uma, mas que acarretaria na estratégia geral da empresa.

Esse processo demonstra que a GANA transformou uma estratégia ampla em ações específicas e mensuráveis, permitindo que cada departamento atuasse de forma coordenada e alinhada. Ao definir indicadores individuais para cada processo, a empresa assegurou clareza, coerência e acompanhamento contínuo.

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

A empresa pretende controlar o cumprimento de sua estratégia por meio dos indicadores e processos táticos definidos para cada área, além do acompanhamento contínuo das metas gerais. O caso GANA já aponta a importância de metas, processos e indicadores, o que implica um sistema de monitoramento estruturado.

Partindo desse pressuposto, a GANA pode acompanhar a estratégia por meio de indicadores por departamento, processos de monitoramento constante, revisões periódicas dos planos e sistemas de avaliação integrada.

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

O modelo de departamentalização matricial seria o mais adequado. Esse modelo combina a especialização funcional já existente (RH, Marketing, Produção, Financeiro) com equipes orientadas a projetos ou clientes de cada cidade atendida. A departamentalização matricial oferece maior capacidade de coordenação entre os departamentos, garantindo que as campanhas e os atendimentos regionais sejam alinhados às competências técnicas da empresa.

Além disso, essa estrutura é mais econômica do que criar departamentos completos em cada cidade, como ocorreria em um modelo baseado por cliente ou por região, evitando a duplicação de funções e reduzindo custos operacionais. Ao mesmo tempo, possibilita formar equipes focadas nas necessidades de cada mercado local, aumentando o foco no cliente e permitindo adaptações conforme o perfil de cada região. Diante da maior complexidade das operações decorrente da expansão geográfica, a departamentalização matricial oferece o equilíbrio ideal entre flexibilidade, integração, eficiência e qualidade no atendimento, sendo a opção mais coerente para sustentar o crescimento da GANA.